



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **JORGE ANDRÉS JARAMILLO SÁNCHEZ**, con C.I. 171717027-6, autor del trabajo de graduación intitulado: **“ELABORACIÓN DE UNA BATERÍA METODOLÓGICA ESTRUCTURADA DE ASSESSMENT CENTER CON SUS RESPECTIVOS REACTIVOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA PRONTOGROUP INTERNACIONAL S.A.**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo 2015


JORGE ANDRÉS JARAMILLO SÁNCHEZ

C.I. 171717027-6

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**ELABORACIÓN DE UNA BATERÍA METODOLÓGICA
ESTRUCTURADA DE ASSESSMENT CENTER CON SUS
RESPECTIVOS REACTIVOS PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS GERENCIALES PARA PRONTOGROUP
INTERNACIONAL S.A.**

AUTOR:

JORGE ANDRÉS JARAMILLO SANCHEZ

QUITO 2015

DEDICATORIA

A mi esposa Gabriela por la comprensión y paciencia que ha tenido durante los largos días que he utilizado en la elaboración de la tesis.

A mi Rafita preciosa que viene en camino, por ti es todo el esfuerzo y dedicación.

A mis queridos padres, Juan Carlos y María Soledad, quienes han sabido darme una formación integral para que pueda triunfar en esta vida, inculcándome valores de moral, perseverancia y entrega.

A mi hermano Juanito, quien a pesar de ser menor me ha demostrado que para alcanzar los sueños se requiere mucho sacrificio y dedicación.

A mi abuelo Jorge, quien toda la vida me enseñó la importancia académica para forjar un futuro.

A mi abuela Angelita, por todo el cariño y entrega mostrada a lo largo de su vida.

AGRADECIMIENTOS

Este intenso camino, que representó un trajinar lleno de ilusiones, tristezas, alegrías y sobre todo posibilidades de crecer personal y profesionalmente, ha llegado a su terminación. Esta vivencia me ha provocado una variedad de sentimientos que he podido compartir con profesionales muy eruditos y a los que expreso mi gratitud y estima.

Agradezco en primer lugar, al Ser más sublime que existe en todo el Universo, porque Él ha derrochado en mí sus bendiciones para poder concluir con esta etapa importante de mi vida.

Mis agradecimientos sinceros a los distinguidos maestros, a mi Director de Tesis Dr. Arturo Muñoz Pasquel, que supo impartirme sus conocimientos y experiencias. Gracias a aquellos maestros que a través de la carrera, supieron darme fuerza, valor y optimismo y ganas de luchar para capacitarme y tratar de estar entre los mejores.

Gracias a mi familia, por creer en mí, mantenerse siempre a mi lado y secundarme en todas mis decisiones durante la elaboración de la tesis.

INDICE DE CONTENIDO

ITEMS	CONTENIDO	PAG. N°
--------------	------------------	----------------

CAPITULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1	Tema.....	1
1.2	Datos de la institución.....	1
1.3	Planteamiento del problema.....	2
1.4	Justificación.....	4
1.5	Objetivos.....	5
	1.5.1 Objetivo General.....	5
	1.5.2 Objetivos Específicos.....	5

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1	Competencias.....	6
2.2	Gestión por Competencias.....	8
2.3	Evaluaciones por Competencias.....	10
	2.3.1 Entrevista de Incidentes Críticos.....	11
	2.3.2 Evaluaciones Psicológicas.....	13
	2.3.3 Assessment Center.....	13
2.4	Diccionario de Competencias.....	19

2.5 Características de la Evaluación AC.....	21
2.6 Validez del AC.....	24
2.7 Etapas de Aplicación del AC.....	25

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología.....	28
3.1.1 Modalidad y tipos de investigación.....	29
3.2 Instrumentos-herramientas.....	29
3.3 Resultados Esperados.....	30
3.3.1 Levantamiento un diccionario de competencias.....	30
3.3.2 Diseño de reactivos.....	34
3.3.3 Matriz de observación AC.....	51
3.3.4 Aplicación de reactivos.....	56
3.3.5 Análisis y tabulación de datos.....	57
3.3.6 Elaboración del plan de acción individual.....	62
3.3.7 Elaboración informe final.....	68
3.3.8 Presentación informe final.....	68

CAPITULO IV

PRODUCTO

4.1 Objetivo del Proyecto.....	69
--------------------------------	----

4.2 Actividades.....	69
4.3 Hipótesis o supuestos.....	70
4.4 Precondiciones.....	71
4.5 Indicadores.....	71
4.6 Fuentes de Verificación.....	72
4.7 Sostenibilidad.....	72
4.8 Medios e insumos.....	73
4.9 Presupuesto.....	73
4.10 Matriz de Marco Lógico.....	74
4.11 Monitoreo.....	74
4.12 Evaluación.....	74
4.13 Destinatarios.....	75
4.14 Cronograma.....	75
4.15 Conclusiones de la Investigación.....	75
4.16 Recomendaciones de la Investigación.....	76
4.17 Bibliografía.....	77

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

TABLAS

CAPITULO III

Nº	Pág. Nº
1. Pasos a seguir en el proyecto	28
2. Técnicas e instrumentos	29
3. Agenda Taller de Competencias.....	31

4. Diccionario de competencias-Liderazgo.....	32
5. Tipos de Reactivos.....	34
6. Ficha Técnica Reactivo N°1.....	36
7. Ficha Técnica Reactivo N°2.....	42
8. Ficha Técnica Reactivo N°3.....	44
9. Ficha Técnica Reactivo N°4.....	46
10. Matriz de Observación – Lista de Control.....	52
11. Agenda evaluación Assessment Center 5 de noviembre de 2014	56
12. Matriz de porcentaje de cobertura Gerente General.....	58
13. Matriz de porcentaje de cobertura Gerente Administrativo Financiero.....	58
14. Matriz de porcentaje de cobertura Gerente de Operaciones.....	59
15. Matriz de porcentaje de cobertura Gerente Comercial.....	59
16. Matriz de porcentaje de cobertura Contador General.....	60
17. Matriz de porcentaje de cobertura Gerente de Producto 1.....	60
18. Matriz de porcentaje de cobertura Gerente de Producto 2.....	61
19. Matriz de porcentaje de cobertura Gerente de Producto 3.....	61
20. Ranking y levantamiento de perfiles de competencias individuales evaluación Assessment Center Gerentes ProntoGroup Internacional S.A. del 5 de noviembre del 2014.....	62
21. Plan de Acción Gerente General.....	64
22. Plan de Acción Gerente Administrativo Financiero	64
23. Plan de Acción Gerente Operaciones	65
24. Plan de Acción Gerente Comercial.....	65
25. Plan de Acción Contador General	66
26. Plan de Acción Gerente Producto 1	66
27. Plan de Acción Gerente Producto 2	67
28. Plan de Acción Gerente Producto 3.....	67

CAPITULO IV

29. Presupuestos.....	74
-----------------------	----

GRÁFICOS

CAPITULO I

1. Organigrama jerárquico ProntoGroup Internacional S:A.....	2
--	---

CAPITULO III

2. Participantes evaluación Assessment Center ProntoGroup Internacional S.A.	57
--	----

ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de Competencias.....	80
Anexo 2. Apertura del Assessment Center.....	90
Anexo 3. Taller Levantamiento Diccionario de Competencias.....	92
Anexo 4. Formato de Entrevistas – Taller de Competencias.....	94
Anexo 5. Apuntes Gerentes ProntoGroup Internacional S.A. – Taller de Competencias.....	95
Anexo 6. Informe Final – Presentación de Resultados.....	99
Anexo 7. Matriz de Marco Lógico.....	103
Anexo 8. Cronograma.....	107

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se basó en el diseño de una batería metodológica estructurada de Assessment Center con el objetivo de evaluar los perfiles de competencias de todo el grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. y, contrastar los mismos con los perfiles de competencias necesarios para los cargos que ocupan en la actualidad y, así, poder determinar las brechas existentes en sus perfiles, es decir, sus porcentajes de cobertura.

El proceso inicial para alcanzar el objetivo planteado para el presente proyecto fue inicialmente el levantamiento de las competencias organizacionales de ProntoGroup Internacional S.A. mediante el panel de expertos; posteriormente la elaboración del diccionario de competencias organizacionales con sus respectivos niveles. Una vez que se contó con esos dos insumos se empezó a levantar los perfiles de competencias por cargo gerencial.

La evaluación mediante la metodología estructurada de Assessment Center constó de 4 reactivos diseñados en base a las categorías expuestas por Martha Alles en uno de sus principales libros.

Una vez concluida la evaluación se procedió en base a una matriz especialmente diseñada para este trabajo, a contrastar el perfil persona de cada uno de los gerentes de ProntoGroup Internacional S.A. en la que obteníamos el porcentaje de cobertura de cada gerente evaluado y, con eso se procedió a generar sus respectivos planes de acción para desarrollar las competencias donde exista más brecha.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA

Elaboración de una batería metodológica estructurada de Assessment Center con sus respectivos reactivos para la evaluación, diagnóstico y desarrollo de competencias gerenciales para ProntoGroup Internacional S.A.

1.2 DATOS DE LA INSTITUCIÓN

Empresa de servicios, dedicada a proporcionar asistencias en vehículos, salud y hogar para los clientes de compañías de seguros en el Ecuador.

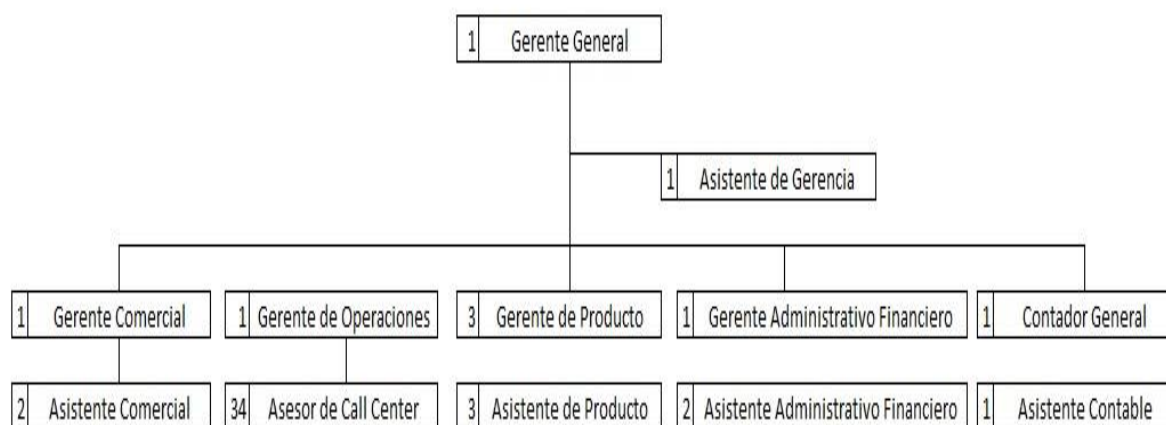
Cuenta con productos como: Pronto Asistencia (Asistencia a vehículos); Pronto Salud (Asistencia en atención médica); Pronto Ajuste (Ajustes de siniestros de vehículos).

- Nombre: ProntoGroup Internacional S.A.
- Actividad: Asesoramiento y asistencia técnica en casos emergentes.
- Ubicación: Quito, calle La Niña E8-72 y Diego de Almagro.
- Características: Empresa multinacional con 10 agencias a nivel mundial. La matriz de ProntoGroup se encuentra en Venezuela. Es una empresa que brinda asistencia y soporte a compañías de seguros a nivel nacional. Su giro de negocio va más enfocado al ramo de vehículos. Abrieron operaciones en el Ecuador en el año 2009 y siguen vigentes hasta la actualidad. De momento, cuentan con el siguiente organigrama: un equipo de ocho gerentes y cuarenta y tres personas adicionales repartidas en áreas de soporte tales como: call center y servicios generales, es decir, cincuenta y un personas en total. Esta información fue otorgada por el Gerente General de ProntoGroup Internacional S.A.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ProntoGroup Internacional S.A., es una empresa que abrió sus operaciones en el Ecuador en el año 2009, con el objetivo de brindar asistencia: vehicular, en salud y ajustes de siniestros a compañías de seguros. Desde sus inicios, la empresa en mención cuenta con 8 gerentes, de ellos 4 son venezolanos y 4 ecuatorianos, quienes lideran las operaciones de la misma junto a sus equipos de trabajo. El organigrama jerárquico es el siguiente:

GRAFICO N° 1. Organigrama jerárquico ProntoGroup Internacional S.A.



Elaboración propia.

Una de las estrategias de ProntoGroup Internacional S.A., es contar con líderes altamente competitivos en el mercado, que brinden soluciones rápidas y simples y que tengan un alto nivel de habilidades gerenciales para brindar soluciones efectivas a sus clientes.

Tomando en cuenta que, el mercado de seguros en el país es bastante amplio se deben generar estrategias tanto comerciales como de gestión del talento humano para diferenciarse y ofrecer un valor agregado, logrando cercanía con sus clientes y al mismo tiempo ser rentables y competitivos.

Por eso, una de las necesidades de esta compañía es contar con colaboradores, sobre todo a niveles directivos, con habilidades y destrezas plenamente desarrolladas para liderar equipos de trabajo que generen un valor diferenciado en la empresa y en el mercado. Esta

investigación apoyará y ayudará a cumplir uno de los objetivos de ProntoGroup Internacional S.A., porque con ella se diseñará una nueva herramienta de evaluación y desarrollo de habilidades de sus colaboradores, enfocada al fortalecimiento y mejora continua de las competencias de los líderes de la organización.

Para diseñar un grupo de ejercicios de Assessment Center, existen algunas metodologías de gestión por competencias, en este caso para el presente trabajo investigativo se utilizará el “Modelo de Competencias de Martha Alles”.

Martha Alles, en su libro de “Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer” realiza una descripción del diseño de ejercicios para observar comportamientos, así como sus principales herramientas relacionadas: diccionario de comportamientos, modelo de competencias, modelo de valores, descriptivo de puesto, adecuación persona-puesto, entre otras.

Los ejercicios situacionales o también llamados reactivos, son creados en base a situaciones de la vida real que pueden presentarse en los puestos de trabajo. Con la ayuda de un diccionario de comportamientos, se puede llegar a determinar de manera cuantitativa el porcentaje de cobertura en habilidades que posee un colaborador en un determinado puesto de trabajo.

Actualmente, existen 2 tesis dentro de la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde su objetivo es el diseño de un Assessment Center.

En la tesis “Implementación de un Assessment Center para el diagnóstico de necesidades de formación de los jefes de farmacias Fybeca en la ciudad de Quito” (Crespo & Padilla, 2006), se plantea como una estrategia de evaluación para los jefes de dicha compañía con el objetivo de encontrar necesidades de capacitación en los mismos, utilizando una herramienta que los autores consideran como poco utilizada en el país. El aporte que brinda esta tesis es un uso diferente al de selección de personal de la metodología de Assessment Center y una forma diferente a los formatos tradicionales utilizados para levantar el diagnóstico de necesidades de capacitación.

El estudio mencionado en el párrafo anterior se relaciona con el presente trabajo puesto que en ambas investigaciones se evaluará a un grupo de colaboradores de una empresa mediante la metodología de Assessment Center, con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora en los perfiles de estas personas.

La otra tesis “Desarrollo de un modelo de assessment en selección de personal para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP” (Uriarte, 2013), es una tesis de maestría, la cual, se centra en diseñar la metodología de Assessment Center para la selección de personal dentro de una institución pública del Ecuador, como un nuevo modelo de evaluación de candidatos previo al ingreso a la compañía. El valor agregado de esta investigación es el hecho de que con esta nueva metodología que se incluye dentro del proceso de selección, se puede evaluar de manera objetiva las competencias de los candidatos que están aplicando a una posición dentro de la organización. La relación con el presente estudio radica en que en ambas investigaciones se diseña una metodología estructurada de Assessment Center, a pesar de que se utilizará las mismas para diferentes fines.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La metodología estructurada de Assessment Center, “es un método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante la cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deben enfrentar en sus puestos de trabajo” (Alles, 2011, p.80). Por lo tanto, este trabajo puede aportar con una visión teórica-práctica, la misma que permitirá generar planes de acción para identificar las habilidades que los líderes necesitan desarrollar para mejorar su desempeño.

El tema es plenamente factible de realizarse, considerando que se va a complementar la teoría con la experiencia ganada en el transcurso de estos años en tareas de evaluación y diagnóstico de competencias en varias empresas, aportando de una manera innovadora a ProntoGroup Internacional S.A. con herramientas necesarias para solventar sus necesidades de desarrollo gerencial.

Por otro lado, la metodología estructurada de Assessment Center es bastante innovadora, ya que ayuda a los candidatos del mercado local a exponer sus perfiles en un entorno empresarial, y a su vez, a las empresas a identificar perfiles idóneos alineados con las necesidades propias del giro de negocio. Con este trabajo lo que se busca es implementar en una nueva empresa una metodología que vaya ganando espacio dentro de las tendencias de evaluación aplicadas a cada empresa como una alternativa a las pruebas psicométricas.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una batería metodológica estructurada, que permita observar y medir cuantitativamente las habilidades del grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. con el fin de desarrollar planes de acción individuales para potenciar las mismas.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diccionario de competencias determinadas con los líderes de la organización, el mismo que servirá para cualquier persona que ocupe cargos gerenciales dentro de la misma.
- Definir comportamientos a evaluar en cada uno de los ejercicios de la herramienta.
- Desarrollar un manual del Assessment Center, que incluya las instrucciones completas para el desarrollo de la evaluación.
- Proponer planes de acción individuales, en base a los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta con la finalidad de mejorar comportamientos identificados en la evaluación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El objetivo de toda empresa desde el inicio de los tiempos ha sido y será ser rentables y sostenibles y, gracias a la globalización, exigencias en estándares de calidad y avances tecnológicos deben buscar adaptarse y anticiparse a los cambios que se generan en su entorno, mediante la búsqueda, estudio y aplicación de tendencias o mejores prácticas que les ayuden en la estrategia corporativa.

Por lo anteriormente mencionado, ProntoGroup Internacional S.A., ha decidido invertir en un nuevo modelo de gestión de Talento Humano, basado en potenciar las habilidades de su personal a niveles gerenciales, implementando inicialmente un sistema de competencias laborales.

Es así como, ProntoGroup Internacional S.A., ha cambiado sus objetivos tácticos empezando a brindar la importancia necesaria y asumiendo que, su principal ventaja competitiva en el mercado ecuatoriano es y deberá ser su talento humano y la forma de potenciar al mismo.

Actualmente, las compañías en el Ecuador, están centrando su capital tanto económico como humano en el fortalecimiento y fidelización de sus colaboradores, generando programas que permitan alcanzar la satisfacción de los empleados y con esto, que los empleados mejoren la calidad de los proyectos que llevan a su cargo, cumpliendo con lo establecido en el plan estratégico e impactando directamente en la rentabilidad de la organización.

2.1 COMPETENCIAS

La historia del concepto de “competencia” tuvo su origen según varios autores en los años setenta, en este caso (Vadillo, 2004, p.29) afirma:

“Se dio origen en los años sesenta, sin embargo, otros afirman que esto data del inicio de los años setenta, como por ejemplo, en el año de 1973, el profesor de

Harvard David McClellan detectó que, las características que cada candidato presentaba al momento de la selección de personal por parte de la organización, estaba directamente relacionadas con la predicción del éxito de su desempeño laboral”.

Este estudio corroboró que, el buen desempeño de un colaborador está mucho más ligado a las características que este como persona posee frente a los conocimientos académicos.

En la actualidad, algunos autores han incursionado en dar sus definiciones sobre las competencias, como es el caso de Martha Alles, quien afirma que “son una característica de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Alles, 2006, p.20).

En base a estos conceptos, brindados por los autores antes mencionados se puede deducir que, las competencias son características que una persona posee de manera permanente, que se logran evidenciar al momento en que el sujeto ejecuta una tarea determinada y que están directamente relacionadas con el éxito en la ejecución de la misma. Adicionalmente se puede decir que, tiene una relación causal con el rendimiento laboral.

Para el presente trabajo se va a evaluar las competencias del grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A., mediante un diagnóstico y medición del nivel de desarrollo por cada competencia en cada evaluado. Por este motivo, las competencias a tratar en este trabajo de investigación serán basadas en los conceptos presentados por Martha Alles para lograr obtener una medición clara y objetiva de las habilidades que poseen los líderes de la organización.

La aplicación de un modelo de gestión por competencias trae ciertos beneficios a la organización según (Varela, 2003, p.100), los cuales se detallan a continuación:

- Mejoran el desempeño de cada colaborador, de manera individual dentro de la organización, puesto que las competencias son las causales del desempeño individual.

- Alinear al colaborador con las metas de la organización; el desarrollo de competencias en las personas conlleva a mejorar el desempeño global de la organización, ya que los pilares individuales de la organización son la fuente de fortaleza y competitividad de la misma. Es importante que, las competencias que posee cada uno de los individuos que forman parte de la empresa, generen valor agregado en sus resultados, es decir, que no se conformen solamente con cumplir sino que excedan el resultado.
- Son el mapa de trabajo para el desarrollo de competencias individuales en cada colaborador que forma parte de la organización, ya que con este modelo se pueden evaluar de manera constante las competencias y contrastarlas con el nivel requerido por cada puesto dentro de la empresa, identificando brechas entre el perfil de competencias de la persona con el perfil de competencias que el cargo requiere y empezar a desarrollar las habilidades individuales mediante planes de acción para poder cerrar esas brechas.

2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Revisando un estudio de la Asociación Americana de Compensación de 1996, sobre la implementación de modelos de competencias en las empresas, “se descubrió que, el 80% de las empresas en los Estados Unidos habían ya implementado estos modelos. La mayoría de estas empresas forman parte de las 500 empresas más grandes según la revista Fortune”. (Varela, 2003, p.100)

En la actualidad, las compañías que poseen una gestión por competencias utilizan diferentes alternativas para poder evaluar las competencias que su talento humano posee, tanto para personal, que ya pertenece a la empresa, como para la selección de candidatos idóneos. Las herramientas más utilizadas son: entrevista por incidentes críticos, pruebas psicométricas y evaluaciones metodológicas estructuradas de Assessment Center (Alles, 2006)

La gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos (Alles,

2014). Para que un modelo de gestión por competencias pueda resultar eficaz, se debe trabajar en base a un modelo sistémico interrelacionado directamente con todos los subsistemas de Talento Humano que posea la organización.

Los modelos de gestión por competencias, permiten al personal de Talento Humano seleccionar el personal idóneo para la organización y para evaluación y desarrollo de las competencias de la persona, en contraste con las necesarias para cada puesto para lograr alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Por otro lado, la gestión por competencias puede apoyar en temas como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la selección de personal como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional. (Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2014, pág. 1)

Un modelo integral de gestión por competencias se basa en la gestión del capital humano que la organización posee, en donde se relaciona directamente el nivel de habilidades de cada colaborador de manera individual con la estrategia implantada por la compañía para la obtención de resultados y las dimensiones que abarcan las competencias a nivel individual, como por ejemplo, las características sociales, personales e inteligencia emocional.

Para la implementación de un modelo de gestión por competencias se requiere un modelamiento cultural, en el cual la empresa empieza a priorizar el aprendizaje basado en la experiencia y a focalizar el conocimiento adquirido por cada colaborador no como algo empírico, sino como algo aplicado a tareas requeridas para el cumplimiento de metas y el exceder las mismas.

Según (Martí, 2014,p.1), existen algunas ventajas para que una empresa implemente un modelo de gestión por competencias, como por ejemplo:

- Es una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión al existir una vertebración competencial de todos los empleados, la gestión del talento humano adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa.
- Implantar el modelo de gestión por competencias, facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, por lo que la mejora profesional personal y del lugar de trabajo está en continua progresión integrándose en el día a día de la organización.
- Organizar y alinear las competencias demandadas por la empresa con las que posee el colaborador, permite integrar los objetivos de la organización con los de la persona, de manera que se genera un compromiso.
- Introduce un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador dando como fruto, un clima laboral de mutua cooperación.
- Adaptación de la persona al puesto y a la cultura organizativa, al trabajar por competencias, tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le permite maximizar su eficiencia, teniendo la apreciación que es lo que se espera de ellos y debe ser su contribución a la consecución de los objetivos organizativos.

Por lo tanto, se puede concluir que, un modelo de gestión por competencias se refiere a la incorporación de las habilidades y destrezas de los colaboradores al momento de realizar tareas específicas que la organización requiere en base a su estrategia de mercado para ser rentables y competitivos.

2.3 EVALUACIONES POR COMPETENCIAS

Las evaluaciones por competencias tienen como objetivo determinar si las personas evaluadas están aptas para ocupar cierta posición dentro de la organización, en base al porcentaje de cobertura del perfil de competencias que posee la persona, en contraposición con el perfil de competencias que demanda el puesto; levantamiento de perfiles de

competencias de colaboradores, que ya pertenecen a la organización con objetivos de desarrollo, estos pueden ser por ejemplo, planes de carrera, ascensos, desarrollo de habilidades o para diagnosticar necesidades de capacitación dentro de la compañía (Alles, 2006).

El porcentaje de cobertura se refiere a un indicador que permite comparar el perfil de competencias de una persona frente a un perfil de competencias de un cargo específico, determinando la brecha que existe entre ambos.

A continuación se detallarán las técnicas utilizadas para evaluar competencias:

2.3.1 ENTREVISTA DE INCIDENTE CRÍTICOS

La entrevista por incidentes críticos es también conocida como “entrevista por eventos conductuales”, no es otra cosa que “una entrevista dirigida o estructurada, cuyo objetivo es evaluar competencias donde se pueden mezclar diferentes tipos de preguntas” (Alles, 2006, p.285). Este tipo de entrevistas por su extensión y costo elevado no son muy utilizadas para selección, sin embargo, esta técnica es una de las más completas y profundas que ayudan al entrevistador a recolectar la mayor cantidad de información sobre el perfil comportamental de la persona.

David McClellan y su equipo de Mc. Ber & Company, plantearon un modelo para la entrevista por incidentes críticos, enfocado a identificar los eventos conductuales en los entrevistados, basándose en el supuesto de que, el mejor predictor para su desempeño futuro es buscando los incidentes de su desempeño pasado, permitiendo evaluar el grado de constancia, consistencia y solidez de ciertas conductas al momento de realizar las tareas, es decir, en sus competencias.

La entrevista por eventos conductuales o comportamientos; también conocida como entrevista por incidentes críticos, consta de cinco pasos (Spencer Lyle & Spencer Signe, 1993, p.43), que son detallados a continuación:

1. Introducción y exploración: se refiere a indagar a profundidad los aspectos de los candidatos, expectativas, gustos, aficiones, entornos donde se siente cómoda la persona, planes a futuro e incluso la visión que tiene sobre su crecimiento dentro de la compañía.
2. Responsabilidades en el trabajo actual: se refiere a investigar a profundidad las responsabilidades que tiene la persona dentro de su puesto actual, forma de realizar las tareas, metas que cumple e incluso aquellas que no logra alcanzar.
3. Eventos conductuales: se refiere a la forma determinada que utiliza la persona para alcanzar sus objetivos, las estrategias que utiliza, las tareas que realiza para llegar al cumplimiento de lo planteado y los resultados que le genera. Aquí se pueden abordar tanto casos positivos como negativos en los que los resultados no fueron los esperados.
4. Características para desempeñarse en el puesto actual: se refiere a descubrir las cualidades y habilidades que posee la persona en contraste con las necesidades que el puesto demanda para un óptimo desempeño.
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista, es importante conocer la percepción que posee el entrevistado frente a la entrevista realizada para identificar su criterio frente a lo tratado. Este es el espacio donde el entrevistado logra darse cuenta informalmente si va a poder enfrentar de la mejor manera la serie de retos que generará nuevas responsabilidades o en el caso de desarrollo, identificar ciertas áreas de mejora donde deberá empezar a trabajar y el orden de prioridad de las mismas.

Por el alto costo que este tipo de entrevistas genera “no se recomienda su uso para selección, sin embargo, podría sugerirse como una evaluación adecuada para los niveles gerenciales de una organización” (Alles, 2006, p.286).

2.3.2 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

En cuanto a las Evaluaciones Psicológicas, “son evaluaciones específicas sobre la personalidad de un individuo, en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral” (Alles, 2006, p.299).

Este tipo de evaluaciones tienen el objetivo de ayudar a los procesos del área de Talento Humano en el levantamiento de un perfil de personalidad laboral, es decir, clarificar las características que posee la persona en relación al perfil requerido por la posición demandante o las brechas que posee la persona con su posición actual.

Este tipo de pruebas se las imparte en un ambiente controlado, y busca desencadenar en base a preguntas conductas relevantes y relacionadas directamente con las variables que se desean evaluar, sin embargo, ProntoGroup Internacional S.A. busca innovar con métodos dinámicos basados en la observación como lo es el Assessment Center.

2.3.3 ASSESSMENT CENTER

Por otro lado, la historia del Assessment Center tiene su origen en los años veinte en Alemania, debido a ciertas restricciones estipuladas en el “Tratado de Versalles”, lo que hizo que sea bastante estricta la selección para nuevos oficiales. A partir de esto, se implantó que para toda selección de un nuevo oficial se debería realizar de manera obligatoria un procedimiento de evaluación grupal, que iba a ser observado por un equipo de oficiales con una gran trayectoria militar y psicólogos militares.

En Inglaterra, “se introdujo un procedimiento semejante en 1942 con la creación de los “War Office Selection Board”. Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos” (Genaro, 2011, p.2).

Paralelamente, en Estados Unidos se originó el “Office of Strategic Services”, que tenía como objetivo principal el reclutamiento de los prospectos de oficiales más calificados para trabajar en el servicio secreto de la nación. Una vez tomada esta metodología la “War

Office Selection Board” comentó su inquietud a la Universidad de California en donde empezaron los primeros estudios universitarios acerca de este tema.

La terminología de Assessment Center “surgió por primera vez como termino en el libro “Assessment Men” publicado en la primavera de 1948 por Henry Murray” (The OSS Assessment Staff, 1948, p.333).

Martha Alles, afirma que, “es una evaluación situacional que se la emplea de forma grupal, cuyas primeras aplicaciones surgieron en la primera guerra mundial como una necesidad para buscar características concretas del comportamiento humano del ejército alemán” (Alles, 2006, p.309). La pregunta que surgió en ese momento era el por qué si tenían soldados con la misma formación y similares rasgos físicos presentaban un desempeño diferente en el campo de batalla. Sin embargo, los Británicos del Consejo de Selección de la Oficina de Guerra son los responsables de aplicar las técnicas más parecidas a un Assessment Center.

La primera empresa en aplicar esta metodología estructurada fue AT & T en el año de 1972, “ya que esta empresa estaba convencida del poder discriminatorio de la tecnología ACM, hizo analizar a setenta y cinco mil de sus empleados en busca de un diagnóstico sobre sus capacidades de dirección” (Alles, 2006, p. 309)

En la actualidad, según Samper Head Huntig (2014) “Un Assessment Center es una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs”, es decir, es un centro de evaluación que permite observar las conductas de cada uno de los participantes, que reaccionan a diferentes estímulos que se les presentan.

Otra definición de éste método de evaluación es “una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo” (Alles, 2006, p.306).

El Assessment Center, según (Genaro, 2011, p.3)

“es una metodología estructurada que permite evaluar a varios candidatos de forma grupal, en un lapso relativamente breve, exponiéndolos a todo ellos ante una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso, facilitando la identificación de comportamientos, actitudes y estilo particular de trabajo de cada postulante, porque las conductas son observadas en forma precisa en la misma medida en que se realiza la tarea”.

Idalberto Chiavenato aborda el tema diciendo que, “las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social” (Chiavento, 2001, p.267). Adicionalmente destaca que esta técnica abrirá un campo en la selección de personal donde se puede identificar el potencial de los aspirantes.

Por tanto, se puede concluir que, el método Assessment Center es una evaluación utilizada para valorar el nivel de desarrollo de competencias de una persona de manera objetiva en base a simulaciones diseñadas para que los participantes puedan demostrar sus habilidades en base a la resolución práctica de situaciones conflictivas de su entorno. “La evaluación se vuelve objetiva cuando se transforman los resultados cualitativos (las conductas y comportamientos observados) a cuantitativos, al momento que se contrasta el perfil de competencias del puesto versus el perfil de la persona evaluada, logrando un porcentaje de cobertura de competencias” (Alles, 2011, p.86).

Para hacer uso de la evaluación Assessment Center objetivamente cada empresa deberá desarrollar previamente un diccionario de competencias, el cual, contiene la explicación de los comportamientos genéricos y específicos que una empresa ha determinado como indispensables. Este diccionario, también define los niveles de las competencias, haciendo que los comportamientos de las personas evaluadas sean medibles y cuantificables.

Para una correcta aplicación de esta evaluación, “los grupos no deben exceder un máximo de doce participantes, y que el número de participantes por cada evaluador y/o observador sea de tres a cuatro” (Alles, 2006, pág. 311). Dentro de la evaluación, deben participar personas del departamento de Talento Humano, uno como moderador de la sesión y, al menos una persona adicional en calidad de observador. De preferencia se debería contar

con observadores entrenados del departamento de la persona evaluada, sin embargo, esto no debe ser una limitante para el desarrollo de la evaluación.

Los ejercicios aplicados dentro de la evaluación pueden ser tanto de corte individual como de corte grupal, sin embargo, para que éstos sean fiables y válidos “no basta con reproducir situaciones de la vida real. Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a ciertas fórmulas y practicarse de manera sistemática (...), según indica toda la experiencia acumulada” (Alles, 2006, p.315).

Existen varias ventajas, según Jurado (2006) al momento de utilizar esta metodología de evaluación por competencias, como por ejemplo:

- Es eficaz para la identificación y evaluación de personal con características requeridas por la organización.
- Los ejercicios son prácticos, se puede ver en vivo las conductas de cada persona que participa en la evaluación.
- Facilita la identificación de habilidades individuales.
- Los criterios de evaluación permiten identificar objetivamente el nivel de desarrollo de cada competencia por cada candidato.
- Sirve para diagnóstico de **altos potenciales** dentro de la empresa o para desarrollar competencias de los colaboradores.
- Es de inmediata retroalimentación.
- Permite a los evaluados darse cuenta de la transparencia de la evaluación, ya que, en ese momento identifican las virtudes y oportunidades de mejora, tanto propias como de sus “oponentes” e incluso, permite compararse entre sí.

- Mejor aceptación de los resultados por parte de los evaluados frente a test psicométricos o entrevistas presenciales.
- La observación es compartida entre el equipo de Talento Humano y líderes de los evaluados y genera un juicio que tenga menos sesgo o preferencias.

A su vez Jurado (2006) afirma que, la implementación de esta metodología conlleva ciertas desventajas como por ejemplo:

- La subjetividad de los evaluadores como principal desventaja, la cual se intenta minimizar con hojas de registro preestablecidas.
- Elevados costos por la inversión que implica su diseño e implementación.
- La dificultad que supone lograr que las simulaciones escogidas para los ejercicios reflejen la complejidad de la realidad.
- Es más extenso que otros tipos de evaluaciones, por lo que puede generar molestia en los primeros grupos de evaluados al momento de la implementación.

En resumen, se puede decir que, éste método es útil para observar, medir y determinar perfiles de candidatos externos o colaboradores de una misma empresa. Esto con la finalidad de comprobar si sus habilidades están alineadas con las necesidades de la posición o para diseñar planes de acción para desarrollar competencias requeridas.

Al momento de tener una medición exacta de las habilidades de los evaluados, sus habilidades deben ser desarrolladas a través del diseño de planes de acción individuales con varias herramientas, como las que señala William Rothwell en su libro *“Beyond the Training and Development”*: feedback sistemático, entrenamiento insitu en el puesto de trabajo, coaching externo o del jefe inmediato, coaching entre pares (él lo denomina

coaching cruzado), autodesarrollo (que incluye lecturas o insigth); todo esto complementado con evaluaciones periódicas del desempeño.

El uso del Assessment Center en la presente investigación se enfocará en el diagnóstico y evaluación de competencias de los gerentes de ProntoGroup Internacional S.A., con el objetivo de desarrollar las mismas en base a planes de acción que serán definidos en sesiones de retroalimentación individual posterior a la aplicación de la mencionada evaluación.

Este uso del Assessment Center, es común cuando se implementa por primera vez un sistema de gestión por competencias y se desea conocer el nivel de competencias que presenta cada uno de los colaboradores que forman parte de una empresa, con el objetivo de identificar las brechas existentes entre el perfil de competencias de la persona versus el perfil de competencias que demanda el puesto. En este estudio, identificaremos estas brechas solamente en los gerentes de ProntoGroup Internacional S.A.

Existen organizaciones que le dan este uso al Assessment Center, cuando están iniciando un proceso de acompañamiento individual a sus colaboradores, como es el caso del “coaching” o “mentoring”, ya que, es indispensable conocer el nivel de habilidades de los futuros participantes en este tipo de programas.

Es recomendable que, los colaboradores de empresas que están fusionándose a otras participen de este tipo de evaluaciones, ya que, esto ayudará a reconocer las habilidades diferentes que poseen los colaboradores de cada empresa y hacer un levantamiento de nuevos perfiles de competencias en base a la nueva filosofía y exigencias de la empresa que se está creando.

En cuanto al desarrollo de competencias, se puede decir que, el Assessment Center es una especie de termómetro que ayuda a evaluar la efectividad de las acciones correctivas planteadas para el desarrollo de habilidades. Es importante mencionar que esta metodología puede ser aplicada a cualquier nivel dentro de la organización.

2.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Un diccionario de competencias “es un documento interno organizacional de cada empresa, pues las competencias han de estar en función de la estrategia de la misma” (Cepes & Andalucía, 2014, p. 4). En este documento interno consta la definición que le da cada empresa a cada competencia y sus respectivos comportamientos o conductas observables segmentadas en niveles. Para que una persona se ubique dentro de un nivel de cada competencia, deberá demostrar que posee todas las conductas que se describen por cada nivel.

El diccionario de competencias siempre debe confeccionarse a la medida de cada organización y reflejará su visión, misión y estrategia (Alles, 2011, pág. 135). A partir de esto, se puede empezar a definir las competencias que va a adoptar la organización y sus respectivas definiciones.

El diccionario de competencias consta (Alles, 2011, pág. 135) de 3 tipos de competencias:

- Competencias Cardinales: que son aquellas que todos los colaboradores de la organización deben poseer en algún nivel.
- Competencias Específicas Gerenciales: como su nombre lo indica son aquellas competencias que deben poseer los líderes de la organización. Es en este grupo de competencias donde se centrará la presente investigación.
- Competencias Específicas por Área: se refiere a las competencias que los colaboradores de determinadas áreas deberán poseer de forma exclusiva.

Para elaborar un diccionario de competencias Bernal (2012) sugiere realizar los siguientes pasos:

1. Definir la totalidad de cargos de la compañía.

2. Recolectar información junto con los directivos, jefes de área y una muestra de empleados expertos por cargo para la identificación de habilidades requeridas.
3. Consolidar la mayor cantidad de competencias identificadas, por ejemplo, liderazgo, servicio al cliente, enfoque a la calidad, toma de decisiones estratégicas, etc.
4. Reunirse con la alta gerencia para dar una definición general de las competencias y especificar los niveles para cada una de éstas.
5. Definir detalladamente la competencia, cada uno de los niveles de ésta y además incluir de tres a seis indicadores conductuales, o maneras comportamentales específicas de demostrar la competencia en el trabajo.
6. Realizar un comité de aprobación, en el cual haya representación de la alta gerencia, los jefes de área y los empleados expertos.
7. Luego de aprobadas las definiciones, se requiere hacer el ajuste en los perfiles del cargo y demás documentos relacionados.
8. Por último, para hacer que las personas de toda la empresa conozcan las competencias de esta y de su cargo, de forma tal que tengan mayor empoderamiento de éstas, se requiere hacer un efectivo proceso de divulgación y comunicación.

Lo aconsejable para realizar un diccionario de competencias es que cada empresa deberá determinar, adoptar, y definir mediante el consenso las competencias que la estrategia de la organización requiere para cada uno de sus colaboradores. Por lo tanto, se puede concluir que, la elaboración de este documento es de tipo grupal y participativa.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN ASSESSMENT CENTER

Una evaluación en grupo, deberá cumplir y respetar ciertas características para poder ser catalogada como una evaluación metodológica estructurada de Assessment Center, las cuales (Alles, 2006, pág. 315) define las siguientes:

- Las evaluaciones deberán ser necesariamente grupales. Puede darse el caso de que, uno de los ejercicios o reactivos que conforman la evaluación pueda ser de corte individual, sin embargo, posteriormente se deberá generar un espacio de discusión grupal para observar los planteamientos de cada uno y como los evaluados llegan a consensuar una posible solución al mismo
- Involucran hasta doce participantes.
- Los ejercicios o reactivos deberán cumplir con una determinada estructura y manejo de contenidos, deberán ser aplicados de una manera sistemática con una serie de reglas y restricciones al momento de la ejecución.
- Su duración será entre tres horas y media para cargos operativos y hasta las cinco horas y media para niveles gerenciales.
- Es recomendable que, por cada cuatro participantes de la evaluación exista un observador entrenado.
- Es importante que dentro de la evaluación participe al menos una persona en calidad de observador que pertenezca a la misma área de trabajo. Siempre esta persona deberá ser de un nivel jerárquico superior, ya que, los resultados de la misma son estrictamente confidenciales.

Existe una amplia gama de ejercicios usualmente utilizados en Assessment. “El evaluador experto deberá analizar las variantes y armar la actividad con los que en cada caso se consideren más adecuados” (Alles, 2006, p. 318). Algunas de las alternativas más utilizadas son:

- Ejercicios de Presentación: resultan bastante útiles al momento de evaluar competencias relacionadas a la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, flexibilidad, entre otras, ya que, consisten en que cada participante realiza una presentación de sí mismo. Sin embargo, se pueden realizar ciertas variantes con temas específicos o casos previamente preparados para promover una discusión grupal.
- Juegos de negocios: se basan en simulaciones en las que los participantes evaluados se enfrentan a una situación en la que se debe tomar decisiones complejas. Este tipo de reactivo es muy usado para evaluar a posiciones gerenciales.
- Ejercicios de Análisis: los participantes deberán resolver casos con mucha información desordenada mediante el análisis de variables, organización de información, realización de esquemas o matrices lógicas para ordenar información. Normalmente estos ejercicios constan de una parte individual (para identificar análisis) y una parte grupal para que el equipo concluya en base a la información relevante que cada uno ha identificado.
- Roll Play: aquí cada uno de los participantes asumirá un rol dentro del equipo; en cada rol se estipulará diferente información. Este tipo de ejercicios propicia la búsqueda de información, ya que, cada rol posee información complementaria de los otros. Sin la información completa los participantes no podrán llegar al resultado.
- Negociaciones: se basa en la discusión de casos en las cuales el equipo se divide en 2 con el objetivo de llegar a un consenso mediante una negociación.
- In Baskets: consiste en la presentación de una serie de documentación relacionada con el puesto de trabajo que ocupa el evaluado. Este tipo de ejercicios se asemeja en gran

medida al trabajo que la persona realiza y sirve para determinar los puntos en donde se podrá mejorar.

Un Assessment Center debe ser aplicado con la participación de diversas personas, las cuales asumen un rol determinado para la ejecución de la misma:

- **Moderador de la evaluación:** también llamado administrador, debe ser un profesional de Talento Humano con experiencia indispensable en el uso de esta metodología estructurada. Este rol se basa en dirigir la evaluación, manejando los tiempos, dando las instrucciones necesarias para cada reactivo y en el cierre de la misma; es el encargado de informar a los participantes una breve descripción de la metodología estructurada Assessment Center, las reglas de conducta dentro de la misma (no celulares, no conversar en tiempos de participación individual, etc.), duración de la misma, objetivos, consignas generales (como ubicarse, materiales que se podrán utilizar, etc.), presentar a los observadores, estará a cargo de los imprevistos y se encargará del cierre de la misma.
- **Observador Asistente:** es una persona que, de igual manera tiene experiencia en la aplicación de este tipo de evaluaciones y que pertenece igualmente a Talento Humano. Su rol se basa exclusivamente en la observación de los participantes y al apoyo del moderador de la evaluación en cualquier cosa que necesitare.
- **Cliente interno:** este es un observador que normalmente es el líder de las personas evaluadas que, previamente debió ser capacitado para la observación durante la evaluación. Esta persona no interviene en otras actividades dentro de la evaluación.

Una vez finalizada la sesión de evaluación es indispensable que el moderador y el grupo de observadores se reúnan con el objetivo de comparar todos los apuntes de observación realizados durante el Assessment Center, con el fin de generar un informe final consensuado por todos. Es por esto que, es muy importante que todos los observadores estén entrenados o capacitados en los comportamientos a observar. Es importante que el criterio de observación tanto del moderador como de los observadores esté alineado.

2.6 VALIDEZ DEL ASSESSMENT CENTER

El Assessment Center, como método de evaluación según Primus Human Capital (2014)

“tiene un coeficiente de validez por encima de las pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, entrevistas no conductuales y entrevistas no estructuradas, ya que, es un sistema que permite obtener validez de contenido por los elementos evaluados cercanamente parecidos al puesto de trabajo a desarrollar”

Existen algunos beneficios según Primus Human Capital (2014) referentes a la validez con la aplicación de la metodología estructurada de Assessment Center, como por ejemplo:

- La validez predictiva en el proceso de evaluación y selección.
- Se puede observar y valorar comportamientos de una manera más cercana a la realidad, volviéndola una evaluación mucho más objetiva.
- Sirve tanto para programas de formación y desarrollo de habilidades y para procesos de selección y contratación de personal.
- Su aplicación es grupal.
- Los resultados están enfocados a conductas de lo que los candidatos hacen o no hacen al momento de realizar una tarea o problema planteado.
- Hace más fácil la autoevaluación del evaluado, puesto que, el evaluado conoce plenamente sus falencias por el hecho de estar inmerso dentro de la evaluación.

El término validez se refiere a “la exactitud con la que pueden hacerse mediciones significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido que mide realmente el rasgo que pretende medir” (Ruiz, 2014, p. 1). Es indispensable cuando se estima la validez que

posee un instrumento, saber que característica exacta se desea predecir o, en este caso, observar. Es por esto que, se diseñará los reactivos o ejercicios que formarán la batería metodológica estructurada de Assessment Center en base a las conductas determinadas en el diccionario de competencias.

La principal ventaja para Jurado (2006) en términos de validez de una metodología estructurada de Assessment Center, es la posibilidad que ofrece para identificar las fortalezas y debilidades de cada candidato y así seleccionar al mejor de ellos, o detectar necesidades de formación en el caso de los AC internos.

Sin embargo, la validez de la metodología estructurada de Assessment Center, puede ser cuestionada cuando los observadores son personas con muy poco entrenamiento en la observación, ya que, su criterio no será objetivo. Otro caso puede ser que los ejercicios o reactivos no se ajusten a medir las competencias definidas para esta evaluación, es decir, que no permitan observar las competencias que se buscan identificar.

2.7 ETAPAS DE APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER

La aplicación de una batería estructurada de Assessment Center según Jurado (2006) tiene varias etapas, cada una de ellas es importante para su correcta ejecución; estas fases son: preparación, desarrollo, cierre y devolución de resultados.

En la primera fase, la preparación, se debe perseguir lo siguiente:

- Determinar los objetivos: esto depende del grupo a evaluar. Es importante tener claro el motivo por el cual se quiere utilizar esta metodología estructurada y sobre todo los candidatos que se quiere evaluar. Se debe contar con la ayuda del líder o líderes de las personas a evaluar para poder llegar a satisfacer completamente sus necesidades.
- Elección de moderador y observadores: es importante que el conjunto de observadores seleccionados respondan a una muestra variada y representativa, es decir, deberían ser supervisores o gerentes de distintos sectores y diferentes edades. De esta manera se

logran observaciones desde diferentes puntos de vista y se evita caer en el error de atender intereses personales de los evaluadores.

- Estructura de los reactivos: en base a los perfiles de cada cargo y las competencias que se desean observar, se deberá empezar a diseñar los ejercicios o reactivos que se consideren más idóneos para que los evaluados puedan interactuar entre ellos y demostrar sus habilidades en forma de conducta al momento de realizar una tarea determinada.
- Invitación a los participantes: los evaluados deberán ser informados con anticipación la fecha y hora de la evaluación, descripción breve de lo que se va a realizar (sin revelar las competencias a evaluar), objetivo del Assessment Center y la duración del mismo.

En el desarrollo o aplicación de la evaluación, se debe contar con ciertas condiciones para una correcta aplicación de la metodología estructurada:

- Breve entrenamiento a los observadores: se debe explicar nuevamente a los observadores cual va a ser el rol que deberán cumplir en el transcurso de la evaluación, y adicionalmente, refrescar acerca del contenido y dinámica de cada reactivo, indicarles lo que se espera observar y sobre todo, enseñarles cómo llenar la lista de observación de cada ejercicio.
- Instrucciones a los participantes: con una breve bienvenida y explicación del objetivo de la evaluación, se procede a dar indicaciones de forma clara a los evaluados, asegurando que todos entiendan la dinámica de la evaluación. Adicionalmente se realizará una breve presentación del panel de observadores.
- Aplicación de los reactivos y observación: se refiere a dar las instrucciones de cada reactivo, indicando tiempos y restricciones. Posterior a esto, se inicia la observación tanto del moderador como de los observadores completando los formatos indicados.

Una vez concluida la evaluación, se debe realizar un cierre de la misma, agradeciendo a los participantes por su tiempo y comunicarles el tiempo en el que se les dará a conocer los

resultados de su participación. En el cierre se podría someter a los participantes a un breve cuestionario sobre su participación en la evaluación para contrastarlo con el informe realizado por todas las personas que observaron a los participantes para conocer la autopercepción del evaluado.

Cuando los participantes del Assessment Center se han retirado de la sala donde se efectuó la evaluación, todos los encargados de la observación realizarán un pequeño informe de forma grupal para consensuar los resultados de la evaluación. Esto permitirá posteriormente al encargado de Talento Humano devolver los resultados a los participantes.

Si el objetivo del Assessment Center era el de selección de personal, se notificará a la persona seleccionada para ocupar la vacante, se le dará una retroalimentación sobre su desempeño en la misma para que identifique sus áreas de mejora y pueda trabajar en ellas y se notificará a las personas no seleccionadas esta decisión; por otro lado, si es para desarrollo de competencias en colaboradores de la organización, se deberá realizar una sesión de retroalimentación de la evaluación con cada uno de ellos. Adicionalmente, se puede realizar un plan de desarrollo individual para trabajar en las áreas de mejora de cada persona evaluada.

La presente investigación, utilizará toda la teoría expuesta en este capítulo para poder diseñar los reactivos, que permitirán evaluar las competencias del grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A., para finalmente, en el caso que sea necesario, diseñar planes de acción que permitan cerrar las brechas entre el perfil de competencias de la persona y el perfil de competencias del cargo.

CAPÍTULO III

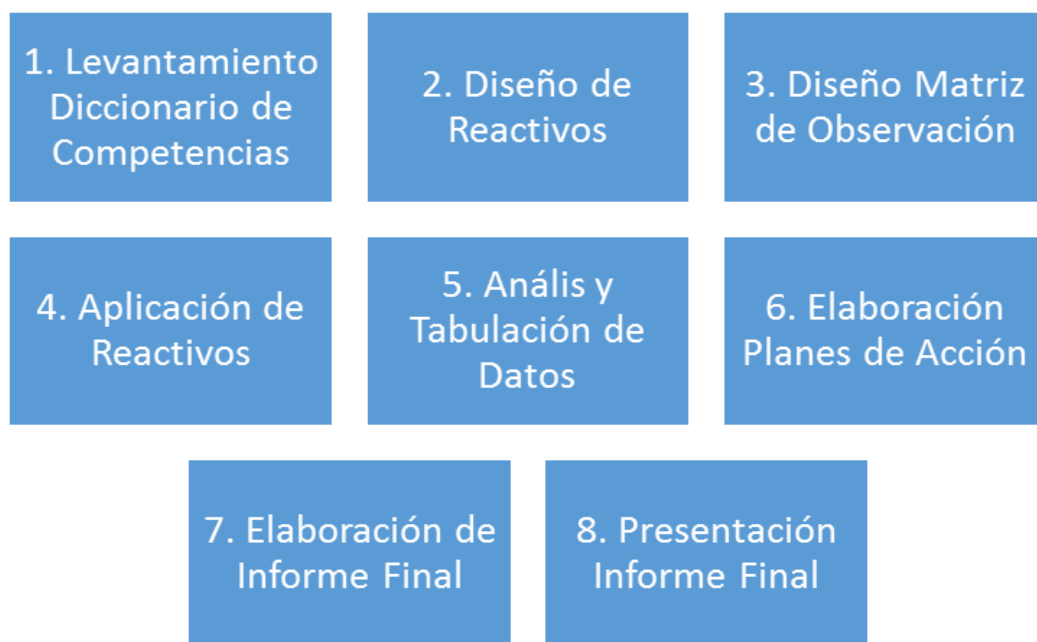
MARCO METOLÓGICO

3.1 Metodología del Proyecto

Para la presente investigación se utilizarán diversas técnicas como la entrevista, para mantener reuniones de levantamiento de perfiles de competencias; la observación, en la aplicación de la evaluación; análisis de datos recopilados y levantamiento de información cuantitativa y cualitativa.

Para la presente investigación se seguirán los siguientes pasos:

Tabla N° 1. Pasos a seguir para este proyecto.



Elaboración Propia

3.1.1 Modalidad y Tipos de Investigación

- *Modalidad de Investigación*

Se trata de un proyecto, ya que, se elaboran productos concretos y se usan los fundamentos teóricos y los aspectos técnico–profesionales para ejecutar una acción directa en la realidad, para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes.

- *Tipo de investigación*

La presente investigación es aplicada puesto que tiene un fin utilitario, bibliográfica documental, ya que, se utiliza fuentes científicas impresas para revisar contenidos y de campo puesto se realizarán estudios en el lugar de investigación.

Adicionalmente, este proyecto analiza información cualitativa por los comportamientos observables dentro de la evaluación y, cuantitativa, ya que con el uso del Diccionario de Competencias se puede transformar lo observado en datos numéricos.

3.2 Instrumentos – herramientas

Tabla N°2: Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS DEL PROYECTO	INSTRUMENTOS
Entrevista	Formato de Entrevista (Anexos 4 - 5)
Observación	Lista de Control (Tabla N°10)
Simuladores para el producto	Roll Play Simulador Situacional Ejercicio de Ejecución (Tabla N°5)

Elaboración Propia

El formato de entrevista fue aplicado a los gerentes de ProntoGroup Internacional S.A. con el fin de determinar las competencias que a su criterio, debería la compañía adoptar, el formato de la misma, está expresado en los Anexos 3 y 4.

3.3 Resultados Esperados

Los resultados que se esperan obtener al finalizar el proyecto son los siguientes:

3.3.1 Levantamiento diccionario de competencias

El diccionario de competencias fue diseñado para ProntoGroup con comportamientos plenamente definidos por cada uno de los niveles de cada competencia:


Como primer paso para el levantamiento de un diccionario de competencias es el identificar cuáles son las competencias que actualmente ProntoGroup Internacional S.A. considera esenciales, definiéndolas de forma clara y uniforme, obteniendo inicialmente un inventario de competencias.

Para esto se realizó un taller que está detallado en el Anexo N° 6; en el cual se levantó con el grupo gerencial inicialmente lo que para ellos eran las competencias indispensables para la organización. Luego de 4 reuniones se definieron las competencias detalladas en el diccionario de competencias, en la primera reunión, se procedió a realizar una explicación teórica sobre competencias en la que se definió el concepto, sus criterios de identificación, sus respectivos niveles y, adicionalmente se realizó una revisión del diccionario de competencias de Alles (2009) para que finalmente cada gerente pueda ir proponiendo las competencias que a su criterio son las que la organización debería adoptar.

En las reuniones 2, 3 y 4, tal como se ve en la tabla N°3, los gerentes de ProtoGroup Internacional S.A. definieron las competencias organizacionales, con una discusión grupal en la cuál, se fue determinando los comportamientos que se deben evidenciar por cada nivel de competencia, tal como consta en el diccionario de competencias.

A continuación se detalla la agenda del levantamiento del diccionario de competencias:

Tabla N° 3 Agenda Taller de Competencias

AGENDA TALLER DE COMPETENCIAS 			
ACTIVIDAD	FECHA	HORA	RESPONSABLE
Bienvenida	Sábado 4 de octubre de 2015	9:00 - 9:10	Jorge Jaramillo
Objetivo del taller		9:10 - 9:25	Jorge Jaramillo
Qué son las competencias?		9:25 - 10:00	Jorge Jaramillo
Criterios para identificación de competencias		10:00 - 10:30	Jorge Jaramillo
Receso		10:30 - 10:45	Jorge Jaramillo / Gerentes ProntoGroup Internacional S.A.
Niveles de Competencias		10:45 - 11:00	Jorge Jaramillo
Revisión Diccionario de Competencias Martha Alles		11:00 - 12:00	Jorge Jaramillo
Taller levantamiento de competencias		12:00 - 13:00	Jorge Jaramillo / Gerentes ProntoGroup Internacional S.A.
Definición competencias organizacionales	Sábado 11 de octubre de 2014	9:00 - 13:00	Jorge Jaramillo / Gerentes ProntoGroup Internacional S.A.
Definición niveles por competencias	Sábado 18 de octubre de 2014	9:00 - 13:00	Jorge Jaramillo / Gerentes ProntoGroup Internacional S.A.
Aprobación "Diccionario de Competencias"	Sábado 25 de octubre de 2014	9:00 - 13:00	Jorge Jaramillo / Gerentes ProntoGroup Internacional S.A.

Elaboración Propia

En el Anexo N°3 se detallan documentos del taller en los cuales, en la primera reunión con todo el equipo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. se solicitó que indiquen las competencias que a su criterio son las que se viven día a día en la compañía, y, como tales son las esenciales para las labores diarias.

Posteriormente, en consenso se definieron las competencias que actualmente están aprobadas en el diccionario de competencias de ProntoGroup Internacional S.A.

La base del diccionario de competencias fue Alles (2009) para determinar ciertos niveles en el diccionario y en otros casos fueron definidos en consenso por el panel de expertos, el cual se refiere a un grupo de especialistas (en este caso los gerentes de la compañía) que por medio de su conocimiento del negocio pueden emitir criterios consensuados para desarrollar conceptos.

A continuación, en la Tabla N°4, se presenta una de las competencias del diccionario de competencias aprobado por ProntoGroup Internacional S.A., las otras competencias del diccionario están expuestas en el Anexo 1.

Tabla N° 4. Diccionario de competencias - Liderazgo

LIDERAZGO	
Se refiere a establecer claramente directrices y transmitir las a otros; brindar motivación y confianza, maneja el cambio para mejorar la competitividad a largo plazo. En niveles superiores incluye la toma efectiva de decisiones. Preocuparse por desarrollar las personas a su cargo.	
5	Traducen la visión de la empresa en objetivos divisionales, de equipo e individuales.
	Proveen claridad en la dirección para alcanzar la meta
	Motiva y potencializa la capacidad de cada individuo para la correcta ejecución de tareas.
	Comparte la visión corporativa y hace que todos se sientan parte de la estrategia.
	Identifica metas a largo plazo para el equipo y las comunica, logrando compromiso y entusiasmo del equipo.
	Define modelos de comportamientos y conductas enfocados al desarrollo de futuros líderes en base a la retroalimentación continua

4	<p>Empodera a los colaboradores de su equipo para tomar responsabilidad sobre su propio desempeño</p> <p>Valida los logros del equipo, los reconoce y comunica abiertamente sin monopolizarlos o tomar crédito por ellos</p> <p>Conoce como motivar a su equipo en base a la delegación de actividades retadoras.</p> <p>Construye e implementa planes para promover e incrementar el desempeño de su equipo</p>
3	<p>Se involucra en el trabajo del equipo cuando se requiere su ayuda.</p> <p>Asegura el cumplimiento de las necesidades del equipo.</p> <p>Identifica los problemas de desempeño del equipo y toma acciones correctivas para volverlos a encaminar.</p> <p>Empodera a su equipo compartiendo conocimientos y comunicando en un nivel apropiado el nivel de información; reconoce la contribución y esfuerzo individual.</p>
2	<p>Reparte indicaciones básicas entre los miembros del equipo y revisa su progreso.</p> <p>Mantiene informado al equipo sobre decisiones que impactan directamente en ellos.</p> <p>No involucra al equipo en la toma de decisiones.</p>
1	<p>Muestran respeto en todos los niveles jerárquicos.</p> <p>Acata las decisiones planteadas por sus superiores.</p> <p>No mantiene informado ni motiva al equipo.</p>

Elaboración Propia

El diccionario de competencias consta de 10 competencias, las mismas que se subdividen en:

- **Competencias Cardinales:** Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Enfoque a la Calidad, Comunicación, Orientación de Servicio al Cliente, Creatividad e Innovación.
- **Competencias Gerenciales:** Liderazgo, Pensamiento Estratégico, Toma de Decisiones Estratégicas, Impacto e Influencia

3.3.2 Diseño de reactivos

Los reactivos fueron diseñados en base a Alles (2006), en donde se explica qué tipos de ejercicios se pueden realizar para la evaluación de Assessment Center.

En el caso de la presente investigación se utilizaron los siguientes tipos de ejercicios para cada reactivo:

Tabla N° 5. Tipos de Reactivos.

N° REACTIVO	TIPO DE REACTIVO
Reactivo 1	Ejercicio de Análisis
Reactivo 2	Juego de Negocios /Negociación
Reactivo 3	Juego de Negocios
Reactivo 4	Roll Play/Juego de Negocios

Elaboración Propia

Los ejercicios fueron diseñados por Elaboración Propia, cada reactivo cuenta con una ficha técnica en la cual se especifica su duración, los materiales a utilizar, una breve descripción, los aspectos claves a considerar y cuáles son las competencias que se evalúan por cada reactivo.

Vale recalcar, que las Tablas N° 6-9, contienen la ficha técnica de cada reactivo, indicando, qué competencias evalúa cada uno.

Como detallamos en el capítulo anterior, el concepto de validez, se refiere “a la exactitud con la que pueden hacerse mediciones significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido que mide realmente el rasgo que pretende medir” (Ruiz, 2014,p.1).

La validez de los reactivos del presente trabajo se evidencia en las fichas técnicas de cada uno de ellos detallados en las tablas de la 6 a la 9, en la cuáles, se observa la modalidad de cada reactivo y sus competencias a evaluar, tomando en cuenta, que los reactivos fueron diseñados en base a los comportamientos observables de cada nivel del diccionario de competencias.

Adicionalmente cabe recalcar que según Medina (2012) el nivel de confiabilidad de los reactivos refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

Por este motivo, esta herramienta resulta confiable ya que los reactivos han sido aplicados repetitivamente, permitiendo observar las conductas detalladas en el diccionario de competencias, es decir, arrojando los mismos resultados.

A continuación se detallan los reactivos diseñados:

Tabla N° 6. Ficha Técnica Reactivo N°1

FICHA TÉCNICA DE REACTIVO								
NOMBRE DE REACTIVO		UN DÍA EN EL CAMPO DE BATALLA						
TIEMPO DE EJECUCIÓN	CONSIGNA	10 min		PARCIAL	15 min		GRUPAL	15 min
FUNCIONALIDAD	INDOOR	x		OUTDOOR			MIXTA	x
MODALIDAD DE RESOLUCIÓN	INDIVIDUAL			GRUPAL			MIXTA	x
MATERIALES A UTILIZAR								
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja del ejercicio con el mapa • Pizarra • Marcadores tiza líquida 								
DESCRIPCIÓN BREVE DE REACTIVO								
Ejercicio práctico de alto análisis para el desarrollo de criterios, donde cada participante tiene que estructurar la planificación óptima para cumplir con las actividades exigidas, teniendo en cuenta restricciones, condiciones y variables.								
ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR								
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en consideración los horarios de realización de cada actividad • Fijarse quien vende y convence al resto de su ruta, aun cuando no sea la correcta. • Se deberá escribir la ruta individual en una hoja de respuestas al igual que la grupal 								
COMPETENCIAS A EVALUARSE								
COMPETENCIA			COMPETENCIA					
Liderazgo	X		Toma de Decisiones Estratégica	X				
Trabajo en Equipo	X		Orientación a Servicio al Cliente					
Pensamiento Estratégico	x		Comunicación	X				
Orientación a Resultados	X		Creatividad e Innovación					
Enfoque a la Calidad			Impacto e Influencia	X				

Elaboración Propia

REACTIVO N°1

UN DÍA EN EL CAMPO DE BATALLA

Es tu primer día en el campo de batalla en el conflicto bélico entre Ecuador y Colombia. Te han trasladado directamente de tu lugar de trabajo al campo de batalla con muy poco entrenamiento, ya que el ejército nacional ha tenido muchas bajas y necesita refuerzos para impedir el avance de las fuerzas enemigas.

El ejército enemigo está avanzando por la zona norte del país y por territorio de la región oriente, su objetivo es llegar a Quito para apoderarse del Palacio de Gobierno y secuestrar al primer mandatario. Servicio de inteligencia afirma que su objetivo es que el Ecuador firme un acuerdo para ceder todas sus reservas petroleras.

Los colombianos cuentan con una fuerza humana de alrededor de 2 millones de soldados, mientras que, el Ecuador posee menos del 15% que su rival, por lo que necesariamente la guerra se la deberá ganar con estrategia más que con la fuerza. El rival no solo cuenta con mayor número de personas, sino que tiene tecnología de punta en cuanto al armamento.

Por tu poco entrenamiento, el General a cargo de tu grupo te ha encomendado la tarea de comunicación y logística. Por lo que, deberás realizar éstas tareas, tomando en cuenta que:

- El generador eléctrico solamente sirve entre las 7:00 h. y 10:00 h. y vuelve a encenderse a las 14:00 h. hasta las 17:00 h.
- Si requieres internet, deberás acercarte a la población más cercana que se encuentra a 14 km de distancia desde la entrada al campamento. Solamente puedes ir a pie.
- Mientras se esté atacando o defendiéndose de un ataque no sirven las comunicaciones externas, tampoco hay electricidad.
- Las aero ambulancias para trasladar a los heridos, están ubicadas en una zona segura para que no reciban impacto de algún tipo de proyectil. Esta zona está a 20 km de distancia y se demora en llegar al lugar de batalla 2 minutos. El problema radica que, para solicitar su ayuda debes acercarte caminando a este lugar. Tu regreso a la zona de conflicto será en el helicóptero.
- Cuando se acaban las provisiones de alimentos, es tu deber contabilizar los insumos que llegan y ordenarlos.
- Debes asegurar que el pelotón reciba 3 comidas al día, la primera a las 6:30 h., la segunda a las 14:00 h. y la tercera a las 18:00 h.
- Debes enviar un informe a la capital en los horarios solicitados para dar a conocer el estado actual del grupo.

- No puedes por ningún concepto quedarte en el poblado más cercano a pasar la noche, ya que, se puede generar un imprevisto o un ataque durante la noche, por tal motivo tu hora de regreso al campamento será máximo a las 17:30 h.
- No puedes delegar tus tareas a otros miembros del pelotón.
- Toda actividad tiene una duración de 10 minutos.
- La distancia promedio de un lugar a otro dentro del campamento es de 2 kilómetros.
- Los camiones que reparten provisiones esperan un máximo de 5 minutos, por lo que, si no empezaste puntualmente el camión no entrega los insumos.
- Las municiones se reparten cuando esté estipulado en el plan de tareas diario.
- Tu jornada empieza a las 6:00 h. hasta las 14:00 h.
- El helipuerto que sirve para recibir visitas importantes está a 6 km de distancia desde la entrada del campamento.
- Todo trayecto es a pie y te demoras recorriendo 1 minuto por cada 400 metros.

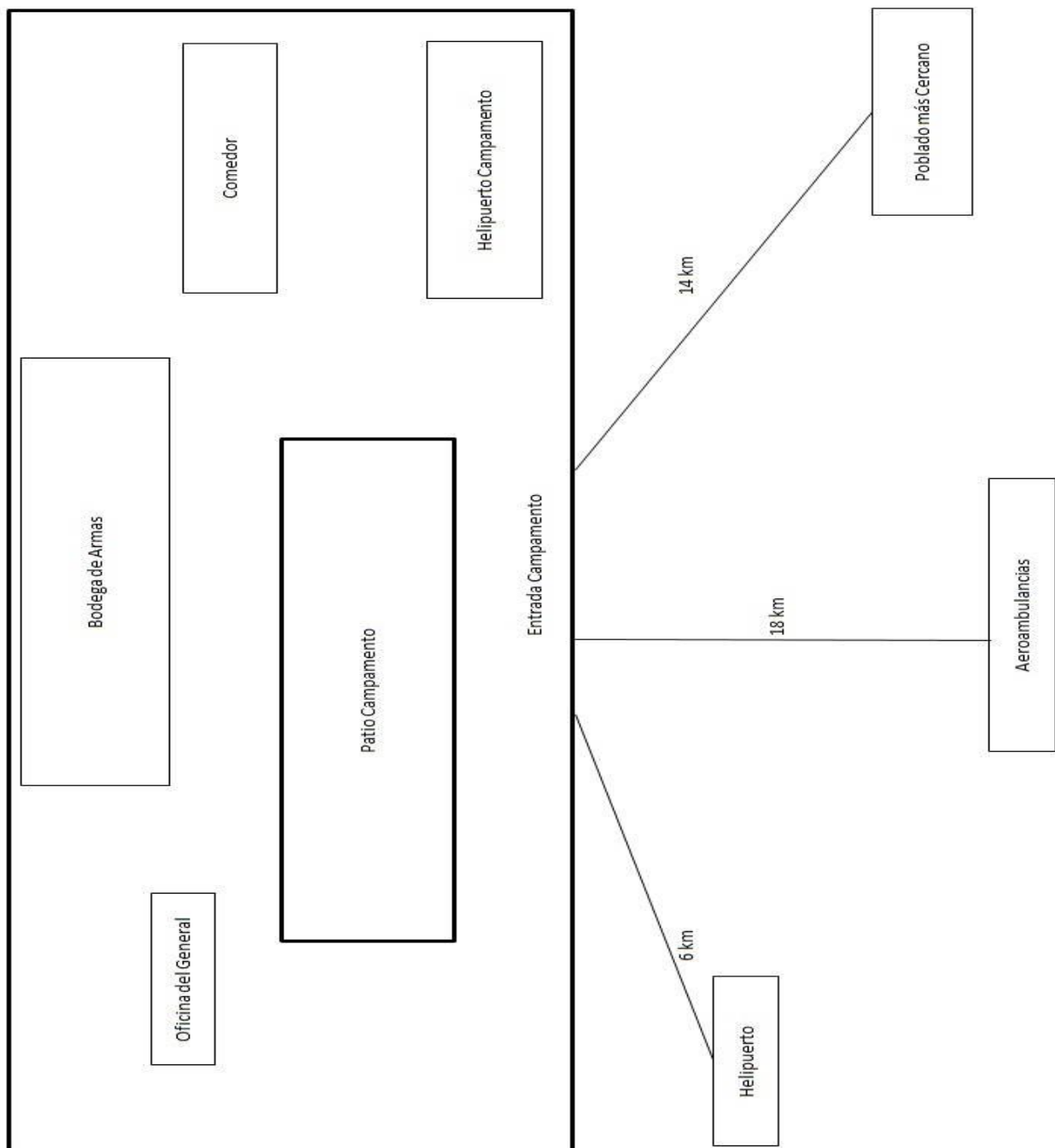
Tu misión de este día será:

- Tomar lista a todo el pelotón para determinar las altas y bajas a primera hora del día y al final del día en el patio del campamento.
- A las 7:30 h. y 13:00h., se deberá haber enviado un informe completo de la situación a la capital, requieres utilizar correo electrónico.
- Asegurar que el pelotón se haya alimentado correctamente.
- Está previsto que recibas provisiones a las 8:05 h. en la cocina del campamento.
- A las 10:30 h. se tiene previsto según inteligencia, recibir un ataque del enemigo, por lo que se deberá tener al menos una aero-ambulancia en la zona de conflicto.

- Repartir las municiones a las 8:45 h. y 10:00 h.
- Recibir a un alto oficial de gobierno en el helipuerto a las 9:20 h. y llevarlo de vuelta para su retorno a las 12:00 h.
- Retornar y reportarse en la oficina del General al finalizar la tarea.

Toda la responsabilidad de estas tareas recae sobre ti!

Mapa Campamento



El mapa del campamento cuenta con una incongruencia en la información, ya que busca que los candidatos evaluados puedan darse cuenta de la misma. (Distancia entre la entrada del campamento y las Aeroambulancias)

Respuestas Reactivo N° 1

Paso N°	Hora	Actividad
1	6:10 - 6:15	Llegar al patio de campamento
2	6:15 - 6:25	Tomar lista pelotón
3	6: 25 -6:30	Llegar al comedor
4	6:30 - 6:40	Alimentación
5	6:40 -6:45	Entrada del campamento
6	6:45 -7: 20	Llegar poblado
7	7:20 - 7:30	Enviado informe
8	7:30 - 8:05	Llegar entrada del campamento
9	8:05 - 8:10	Llegar cocina
10	8:10 - 8:20	Recibir provisiones
11	8:20 - 8:25	Movilización bodega de armas
12	8:25 - 8:45	No tarea asignada
13	8:45 - 8:55	Entrega de municiones
14	8:55 - 9:05	Entrada del campamento
15	9:05 - 9:20	Llegada al helipuerto
16	9:20 - 9:30	Recibimiento Oficial
17	9:30 - 9:45	Entrada del campamento
18	9:45 - 9:50	Entrega de municiones
19	9:50 - 10:00	No tarea asignada
20	10:00 - 10:10	Entrega de municiones
21	10:10 - 10:15	Entrada del campamento
22	10:15 - 11:05	Llegada a aero ambulancias
23	11:05 - 11:10	Entrada del campamento
24	11:10 - 11:25	Llegada al helipuerto
25	11:25 - 12:00	Partida alto oficial
26	12:00 - 12:15	Entrada del campamento
27	12:15 - 12:50	Llegar poblado
28	12:50 - 13:00	Enviado informe
29	13:00 - 13:30	Entrada del campamento
30	13:30 - 13:35	Reporte oficina General

Tabla N° 7. Ficha Técnica Reactivo N°2

FICHA TÉCNICA DE REACTIVO								
NOMBRE DE REACTIVO		CONSEJO DIRECTIVO PRONTOGROUP INTERNACIONAL S.A.						
TIEMPO DE EJECUCIÓN	CONSIGNA	10 min		PARCIAL	15 min		GRUPAL	15 min
FUNCIONALIDAD	INDOOR	x		OUTDOOR			MIXTA	X
MODALIDAD DE RESOLUCIÓN	INDIVIDUAL			GRUPAL			MIXTA	X
MATERIALES A UTILIZAR								
• 4 juegos de naipes								
DESCRIPCIÓN BREVE DE REACTIVO								
Dinámica lúdica orientada a la elaboración manual de una maqueta del proyecto de construcción del nuevo edificio de Prontogroup Internacional S.A., con recursos poco representativos, donde la complementariedad entre los grupos competidores es clave del éxito de la resolución, se pretende que los grupos activen una frase previa de análisis para la estructuración de estrategias, análisis de producción, así como también la prolijidad en la elaboración, teniendo en consideración los estándares de calidad exigidos.								
ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR								
<ul style="list-style-type: none"> • Los materiales de ambos grupos deben ser exactamente iguales • La disposición física de los equipos deben ser solo con una distancia considerable (no excesiva) • Dependiendo del colectivo a evaluar, se debe de considerar la focalización a la primera parte de resolución del ejercicio (estrategia) o la segunda (elaboración operativa) • No deben utilizar ningún otro material adicional que no sea proporcionado formalmente. 								
COMPETENCIAS A EVALUARSE								
COMPETENCIA				COMPETENCIA				
Liderazgo	X			Toma de Decisiones Estratégica	X			
Trabajo en Equipo	X			Orientación a Servicio al Cliente	X			
Pensamiento Estratégico	x			Comunicación	X			
Orientación a Resultados	X			Creatividad e Innovación	X			
Enfoque a la Calidad	X			Impacto e Influencia	X			

Elaboración Propia

REACTIVO N° 2

CONSEJO DIRECTIVO PRONTOGROUP INTERNACIONAL S.A.

ProntoGroup Internacional S.A., empresa líder en el mercado de asistencia a compañía de seguros, basándose en su plan de crecimiento ha decidido emprender un nuevo proyecto con la construcción de su nuevo edificio.

Se conoce que, dos empresas están licitando para este importante proyecto y solo una de ellas podrá firmar este gran contrato. Se estima que, las ganancias netas para la compañía que gane esta licitación serán de 11 millones de dólares.

Tu deber consiste en presentar una maqueta con el proyecto utilizando solamente los materiales que se te entregan en un lapso de 25 minutos, optimizando los costos de los materiales a utilizar.

Recuerda que cada panel tiene un costo de \$100.

Tabla N° 8. Ficha Técnica Reactivo N°3

FICHA TÉCNICA DE REACTIVO									
NOMBRE DE REACTIVO		CREACIÓN DE PRODUCTO							
TIEMPO DE EJECUCIÓN	CONSIGNA	10 min		PARCIAL	20		GRUPAL	30	
FUNCIONALIDAD	INDOOR	x		OUTDOOR			MIXTA	X	
MODALIDAD DE RESOLUCIÓN	INDIVIDUAL			GRUPAL			MIXTA	X	
MATERIALES A UTILIZAR									
<ul style="list-style-type: none"> • Hojas en blanco • Lápices • Borrador • Pizarra • Marcador tiza líquida 									
DESCRIPCIÓN BREVE DE REACTIVO									
Ejercicio de estrategia enfocado al desarrollo de un nuevo producto y/o servicio en base a las instrucciones otorgadas. El equipo deberá determinar si es viable introducir al mercado este producto y/o servicio como lo harían en la vida real.									
ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR									
<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá asumir el rol del Directorio de la empresa. • El equipo deberá hacer un análisis breve del mercado y desarrollar la idea del nuevo producto y/o servicio • El equipo deberá realizar un resumen ejecutivo y una presentación a los observadores. 									
COMPETENCIAS A EVALUARSE									
COMPETENCIA				COMPETENCIA					
Liderazgo	X			Toma de Decisiones Estratégica	X				
Trabajo en Equipo	X			Orientación a Servicio al Cliente	X				
Pensamiento Estratégico	x			Comunicación	X				
Orientación a Resultados	X			Creatividad e Innovación	X				
Enfoque a la Calidad	X			Impacto e Influencia	X				

Elaboración Propia

REACTIVO N° 3
CREACIÓN DE PRODUCTO

Usted forma parte del equipo de Marketing y Estrategia de la empresa Innovation del Ecuador, su tarea el día de hoy es analizar una propuesta que ha surgido en el Directorio de la empresa y validar si es viable la creación del producto siguiendo ciertos parámetros.

La propuesta es acerca de un nuevo servicio de arreglo y mantenimiento de tumbas, nichos o urnas dentro de los camposantos o cementerios del país.

Su tarea consiste en:

- Definir si el producto tendría acogida en el mercado y es rentable.
- Qué nombre le asignarían al producto?
- Cuáles serían los canales de comercialización del producto?
- Cuál sería la estrategia comercial del producto?
- Qué oportunidades referente a la competencia manejaría el producto?

Tabla N° 9. Ficha Técnica Reactivo N°4

FICHA TÉCNICA DE REACTIVO								
NOMBRE DE REACTIVO	CONSEJO DIRECTIVO AJETREADO							
TIEMPO DE EJECUCIÓN	CONSIGNA	5 min		PARCIAL			GRUPAL	30 min
FUNCIONALIDAD	INDOOR	x		OUTDOOR			MIXTA	x
MODALIDAD DE RESOLUCIÓN	INDIVIDUAL			GRUPAL			MIXTA	x
MATERIALES A UTILIZAR								
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja con el contenido del caso • Rol individual para cada participante 								
DESCRIPCIÓN BREVE DE REACTIVO								
<p>Rol play orientado a simular un comité gerencial con diversos problemas por cada personaje, se deberá estructurar una estrategia en base al análisis previo de la información individual en la cual se contempla diversidad de variables.</p>								
ASPECTOS CLAVES A CONSIDERAR								
<ul style="list-style-type: none"> • Es importante estar atento al participante que contemple mayor número de variables, sobre todo las que no están a simple vista para solucionar los inconvenientes de cada rol • La resolución final deberá ser trabajada en consenso 								
COMPETENCIAS A EVALUARSE								
	COMPETENCIA Comunicación (CO) X Flexibilidad (FL) X Iniciativa (I) X Liderazgo e Influencia (LI) X Orientación a la calidad (OA) X				COMPETENCIA Orientación al cliente (OC) X Orientación a Resultados (OR) X Pensamiento analítico (PA) X Planificación (PL) X Trabajo en equipo (TE) X			

Elaboración Propia

REACTIVO N° 4

Comité Gerencial Ajetreado

1. Gerente Comercial (Rol 1)

Usted es el Gerente Comercial de ProntoGroup Internacional S.A. y viene teniendo grandes problemas con el departamento de Talento Humano, puesto que no se logra contar a tiempo con las vacantes requeridas para el cargo de Representante de Negocios.

Ha tenido serias discusiones con el Gerente de Talento Humano sin llegar realmente a una solución. Usted considera que esta área es un estorbo dentro de la compañía y considera bastante incompetente a su gerencia.

Adicionalmente Gerencia General no se siente muy a gusto con usted, puesto que no está cumpliendo con los presupuestos establecidos para el año en curso y siente cierta preocupación referente a su permanencia en la empresa si los resultados no mejoran.

Actualmente posee una fuerza de ventas de 120 personas, de las cuales el 70% no cumple el presupuesto.

Su tarea es llegar primeramente a un acuerdo con el Gerente de Talento Humano y generar un plan de acción que será presentado en el Comité de Gerentes.

2. Gerente de Talento Humano (Rol 2)

Usted es el Gerente de Talento Humano de ProntoGroup Internacional S.A., está a punto de renunciar, ya que, no recibe ningún tipo de apoyo por parte de las otras gerencias y, adicionalmente su equipo de trabajo no es muy efectivo, esto se debe a la falta de habilidades y conocimientos de los miembros de su equipo.

Actualmente cuenta con alrededor de 40 procesos de selección abiertos, la gran mayoría para el área comercial, lo que genera que ya haya tenido varias discusiones con el Gerente Comercial e incluso le ha llegado a faltar el respeto.

Usted no se siente a gusto con la empresa, ya que, no recibe apoyo en presupuesto ni su equipo está capacitado.

Su trabajo consiste en brindar una solución que debe necesariamente ser aceptada por el Gerente Comercial sea como sea y adicionalmente diseñar en conjunto con este gerente un plan de acción rápido, caso contrario, Gerencia General espera su renuncia al finalizar la reunión. Adicionalmente, debe solicitar presupuesto para incorporar a 3 personas más dentro de su equipo, ya que, necesita apoyo para cumplir con cualquier plan que presente.

3. Gerente de Siniestros (Rol 3)

Usted es el Gerente de Siniestros de ProntoGroup Internacional S.A. y actualmente se encuentra con un grave problema con su personal a cargo. Se escuchan rumores de un reestructura del área, lo que ha generado que el personal empiece a buscar trabajo en otras empresas, afectando directamente a la productividad.

Usted mantiene muy buenas relaciones con la Gerencia General evidenciándose esto en que cualquier sugerencia de su parte es aceptada inmediatamente, incluso, poniendo en apuros a los otros gerentes.

Su deber consiste en que Talento Humano haga un plan de fidelización del personal en un tiempo máximo de 1 semana para evitar que el personal de su área renuncie.

4. Gerente Administrativo Financiero (Rol 4)

Usted es el Gerente Administrativo Financiero de ProntoGroup Internacional S.A., es el gerente más antiguo y próximo sucesor de Gerencia General. Es conocido dentro de la empresa por su actitud déspota y autoritaria y prácticamente en la compañía se hace lo que usted considere pertinente.

Ha escuchado rumores de que el Gerente de Talento Humano quiere contratar a más personal para su área, a lo cual usted se opone rotundamente.

Su rol dentro de la reunión será el plantear que se desvincule tanto al Gerente Comercial y al Gerente de Talento Humano, por no dar los resultados que la organización espera de ellos.

5. Gerente de Servicio al Cliente (Rol 5)

Usted es el Gerente de Servicio al Cliente de ProntoGroup Internacional S.A. y lleva 4 años en la compañía. Su personalidad se caracteriza por ser una persona alegre y abierta a apoyar en cualquier requerimiento. Su defecto más grande es no luchar por las ideas que posee como área, lo que ha empezado a afectar a su área.

Tiene dos grandes problemas que usted deberá resolver:

- Los clientes se quejan en gran medida por la falta de parqueo al momento de acercarse a la empresa a presentar un reclamo. Esto afecta directamente a su permanencia como cliente. Se debe plantear una solución inmediata cueste lo que cueste. Su deber en este problema será presentar una solución que cuente con el apoyo del Gerente Administrativo Financiero.
- Los sistemas de la compañía que dan soporte al área pasan en constante reparación, por lo que ya no sabe cómo atender al cliente, ya que, siempre se encuentra caído el sistema. Es necesario que el Gerente de Sistemas de una solución real y pronta. Su deber es no permitir que el Gerente de Sistemas siga haciendo de las suyas y deberá obligarlo a plantear una solución en cuanto a estos problemas.

6. Gerente de Sistemas (Rol 6)

Usted es el nuevo Gerente de Sistemas de ProntoGroup Internacional S.A., es una persona que no tiene la formación necesaria para el puesto, ya que, ha sido contratado solamente

por ser hijo de un alto miembro del Directorio. En este caso usted ha sido manipulado por todos los gerentes para cambios de máquinas, impresoras, celulares. Al momento todos los sistemas de la compañía están colapsados y requiere cambiar de lo que le han dicho los servidores que almacenan la información.

Usted está entre la espada y la pared, ya que, conoce que tiene que hacer algo, pero ya no tiene presupuesto. Adicionalmente, se conoce que usted es una persona muy poco ética que busca evadir los problemas tangencialmente.

Su deber es atender los requerimientos que le harán dentro del comité gerencial.

7. Gerente de SSO & Care (Rol 7)

Usted es el nuevo Gerente de SSO & Care de ProntoGroup Internacional S.A., acaba de recibir un llamado de atención muy fuerte del Gerente General de la organización en el cual señala que se encuentra muy inconforme con la gestión que ha venido haciendo en los últimos meses. Todos los gerentes se han quejado de usted puesto que, dicen que usted recibe un sueldo solamente por perder el tiempo. Adicionalmente los empleados consideran que no tiene criterio para tomar decisiones y que tiene cierto favoritismo por una de sus colaboradoras.

El contrato del seguro médico de los empleados está por vencerse y usted por estar haciendo trabajos personales ha omitido este detalle por lo que deberá plantear una solución para el mismo. El problema más grande es que, el hijo del Gerente General tuvo un accidente y por su incompetencia no tuvo cobertura en el hospital, por este motivo sabe que el Gerente General lo tiene en la mira.

Su trabajo para el comité gerencial consiste en solicitar aprobación de 2 millones de dólares para la cancelación de las últimas facturas de uniformes y para pagar la penalidad del contrato de asistencia médica.

8. Gerente de Auditoría Interna. (Rol 8)

Usted es el Gerente de Auditoría Interna de Salud S.A., es una persona tranquila y bastante reservada. La mayoría de las personas no se sienten muy a gusto con su presencia, ya que, su trabajo consiste en auditar todo lo que hacen los gerentes y sobre todo sus gastos.

Ha descubierto que el Gerente Administrativo Financiero está desviando fondos de la compañía a sus cuentas personales, por lo que su trabajo consiste en dejar en evidencia que esta persona le está robando a la compañía y los reales estados financieros demuestran que la empresa está al borde de la quiebra.

3.3.3 Matriz de observación AC


El diseño de la matriz que se presenta en la Tabla N° 10, fue diseñada en base al diccionario de competencias, buscando que sea amigable con los observadores, que son parte del departamento de Gestión del Talento.

La tabla fue diseñada con el objetivo de que los observadores y el moderador puedan escribir todas las conductas que observen cada reactivo durante toda la evaluación.

La matriz de observación permite transformar información cualitativa como son los comportamientos observables en información cuantitativa, esta información se evidencia en el nivel de cada competencia que posee la persona, por ejemplo, que una persona tenga un nivel 3 en liderazgo.

Se transforman los comportamientos en niveles de competencias cuando una persona evidencia un comportamiento, es decir, cuando el observador marca con un visto la casilla del comportamiento. Esto se contrastará con el diccionario de competencias. Si una persona cuenta con todas las conductas cumplirá con el nivel de esta competencia, pero, si le falta 1, se pasará al nivel superior siempre y cuando cumpla con los comportamientos del siguiente nivel.

Tabla N° 10. Matriz de Observación - Lista de Control

MATRIZ DE OBSERVACIÓN AC		GRUPO  PRONTO						
EVALUADOR:	N/N		FECHA:	05/11/2014				
LIDERAZGO								
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3
Muestra respeto por todos								
Acata decisiones								
Reparte indicaciones básicas								
Informa al equipo las decisiones que generan impacto								
No involucra al equipo en toma de decisiones								
Se involucra con el equipo cuando se requiere su ayuda								
Asegura cumplimiento de las necesidades del equipo								
Identifica problemas de desempeño y toma acciones								
Empodera al equipo								
Responsabiliza al equipo sobre propio desempeño								
Valida logros del equipo								
Conoce como motivar al equipo								
Hce e implementa planes para mejorar el desempeño								
Traduce visión de empresa en objetivos								
Claridad para alcanzar la meta								
Motiva y potencializa al equipo								
Hace que todos se sientan parte de la estrategia								
Identifica metas y compromete al equipo								
Imparte retroalimentación al equipo								
TRABAJO EN EQUIPO								
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3
Comparte información básica								
Asume un rol en el equipo								
Realiza lo que le fue asignado								
Coopera dentro del equipo								
Comparte logros del equipo								
Asume varios roles dentro del equipo								
Acepta como válidos otros puntos de vista								
Muestra respeto por los argumentos de otros								
Solicita información								
Consulta antes de tomar decisiones								
Trabaja conjuntamente para tomar decisiones								
Alienta a otros para alcanzar objetivos								
Reconoce abiertamente los logros de otros								
Identifica fortalezas de otros								
Empodera a otros para generar compromiso								
Brinda apoyo cuando no se llega a la meta								
Toma acción para construir el espíritu y efectividad del equipo								
Motiva a la cooperación y colaboración de los miembros del equipo								
Guía a los individuos para que resuelvan sus conflictos								
Brinda retroalimentaciones constantes al equipo su desempeño								
Crea oportunidades para trabajo de equipos multidisciplinarios								

ENFOQUE A LA CALIDAD								
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3
No alinea sus intereses personales a los de la organización								
Prioriza el resultado antes que el procedimiento								
No considera importante la calidad de su trabajo								
Respeto políticas y procedimiento establecidos								
Revisa que su trabajo no contenga errores								
Mantiene respaldos precisos y accesibles								
Presenta la información de manera prolija								
Demuestra conocimiento y entendimiento de las prácticas y procedimientos								
Reconoce la importancia de los procedimientos y estándares								
Busca producir un trabajo que cumpla las expectativas								
Revisa continuamente su trabajo y lo compara con los procedimientos internos								
Busca claridad sobre expectativas de sus resultados								
Corrige errores y realiza un plan de acción para no cometerlos nuevamente								
Busca constantemente altos estándares								
Desarrolla sistemas y procedimientos para manejar la información y los comparte con otros								
Resalta discrepancias y trabaja con otros para alcanzar y exceder los estándares establecidos								
Se asegura que todos conozcan los riesgos y costos de no tener definido estándares de calidad								
Convince a otros sobre la importancia de altos estándares en la calidad								
Fomenta la cultura 0 errores en otros								
Monitorea el progreso del trabajo versus las etapas de ejecución								
Busca retroalimentación de los clientes y otras áreas para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad								
Supervisa el trabajo de los demás para garantizar que los procedimientos son los adecuados								
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS								
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3
Las decisiones están ligadas a su día a día								
Sus propuestas no generan valor agregado ni asume riesgos								
Su nivel de decisiones es muy elemental y solo abarca su campo de acción								
Realiza la relación de causa y efecto desde un punto de vista muy elemental								
Identifica la necesidad y reúne información para comprender mejor las situaciones								
Elige acciones seguras basándose en su experiencia								
Genera alternativas de solución, pero no analiza a profundidad los efectos de las mismas								
Integra la información proveniente de varias fuentes y detecta las tendencias								
Genera y considera opciones de acciones para alcanzar la meta trazada.								
Compara y combina información para identificar asuntos subyacentes.								
Organiza la información y los datos para identificar y explicar las tendencias, problemas y causas importantes								
Identifica y cubre las brechas de información para comprender diversas situaciones								
Asegura que las estrategias sean ejecutadas; monitorea los resultados y hace ajustes si son necesarios								
Identifica las tareas clave y los recursos necesarios para lograr el / los objetivos planteados.								
Desarrolla criterios de decisión considerando varios factores para generar mayor posibilidad de éxito.								

ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE									
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3	
Trata con los clientes de manera amigable y solidaria									
Ve a sus compañeros como clientes para cumplir sus necesidades									
Brinda soluciones prácticas									
Se anticipa a las necesidades y preocupaciones del cliente									
Adapta su propia respuesta para alcanzar los requerimientos del cliente									
Parafrasea para mejor comprensión de la necesidad del cliente									
Usa un lenguaje formal y apropiado que entiende claramente el cliente									
Da una respuesta útil a los requerimientos del cliente									
Se reúne regularmente con los clientes para discutir y determinar sugerencias para una mejor atención									
Ofrece alternativas al producto o servicio adicionales a los clientes									
Se cuestiona el producto o servicio que más se adaptará a las necesidades del cliente									
Realiza preguntas específicas para entender y solventar necesidades escondidas en el cliente									
Lee entre líneas los requerimientos del cliente									
Se asegura de construir relaciones con los clientes en todos los niveles de la organización									
Toma la iniciativa para encontrar recursos que aseguren una respuesta positiva por parte del cliente									
Adapta procesos y procedimientos para dar solución a las necesidades del cliente									
Desarrolla sistemas para asegurar la retroalimentación continua del cliente									
Se esfuerza para alcanzar relaciones duraderas con los clientes									
Desarrolla relaciones con los clientes para incrementar el potencial de negocio entre ambos.									
Nutre la relación integrando las necesidades del cliente con los objetivos claves de la compañía									
Provee información que le ayudará al cliente la mejor manera de alcanzar sus objetivos									
Se toma el tiempo para entender las necesidades de mediano y largo plazo del cliente									
Trabaja de la mano con el cliente									
COMUNICACIÓN									
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3	
Comparte la información cuando se lo solicitan.									
Transmite información de forma clara y concisa									
Adapta su lenguaje al nivel de los interlocutores.									
Se expresa de forma estructurada y clara.									
Procura que todos los involucrados en un problema o situación tengan la información requerida.									
Argumenta con datos y hechos su comunicación									
Escucha activamente a sus interlocutores estableciendo retroalimentación en la comunicación, verificando su comprensión									
Se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones, parafrasea									
Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás									
Adapta su discurso para atraer el interés de los demás.									
Se hace entender y crea las redes de relación necesarias para obtener la información que es relevante.									
Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio en función del interlocutor.									
Adapta su comunicación a los intereses y características de su interlocutor									
Tiene capacidad de convicción e impacta positivamente en los demás									
Establece vínculos y relaciones afectivas con los demás para que apoyen su objetivo.									
Comunica adecuadamente sus argumentos y puntos de vista en reuniones, presentaciones.									

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN								
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3
Importa buenas ideas de situaciones similares pasadas								
Utiliza la experiencia y conocimiento para evaluar situaciones e identificar los problemas								
Identifica semejanzas y diferencias entre lo actual y lo pasado								
Persona muy pragmática que no le interesa proponer otras ideas								
Analiza información compleja para discernirla en nuevos puntos de vista que englobarán el problema de forma integral								
Genera diferentes soluciones a un mismo problema								
Importa ideas de externas a la compañía y las adapta a nuevas situaciones								
Propone nuevos o inusuales acercamientos a problemas existentes								
Aplica modelos y conceptos aprendidos para analizar nuevas situaciones								
Demuestra recursividad en la identificación de caminos inexplorados y los explota.								
Mira más allá de lo obvio e inminente para generar soluciones a largo plazo								
Piensa de manera diferente para identificar nuevas soluciones, es flexible en la solución de problemas								
Posee mente abierta y busca oportunidades de probar nuevas ideas y situaciones								
Maximiza oportunidades creativas								
Identifica y usa nuevos modelos para mejorar la posición de la empresa en el mercado.								
Proporciona nuevos modelos de conceptos que no son obvios para otros para explicar las situaciones								
Crea nuevos conceptos y los desarrolla para un crecimiento en el negocio								
Crea un ambiente laboral donde la creatividad es la norma								
Estimula discusiones sobre acercamientos creativos entre los colaboradores								
Utiliza herramientas y técnicas para fomentar la discusión y el pensamiento creativo								
Alienta activamente pensamiento creativo en otros								
IMPACTO E INFLUENCIA								
CONDUCTA	GG	GAF	GO	GC	CG	GP1	GP2	GP3
Demuestra la habilidad para escuchar los mensajes de otros								
Comunica requerimientos gentilmente y con rapidez								
Contesta el teléfono de una manera efectiva								
Recibe y comunica mensajes sencillos adecuadamente								
Utiliza diferentes argumentos y puntos de presentación para que su punto de vista quede claro.								
Utiliza ejemplos y ayudas adecuadas presentar su caso.								
Utiliza persuasión directa en una presentación para vender sus ideas								
Toma acciones para persuadir								
Comunica las necesidades de una manera lógica								
Utiliza formatos para presentar información efectivamente								
Comunica su perspectiva eficientemente utilizando hechos y datos para influenciar								
Toma en consideración su impacto en cuanto a palabras y acciones; adapta su estilo								
Utiliza estrategias para apelar los intereses o razonamientos de otros para lograr cambiar su punto de vista								
Considera las mejores tácticas a utilizar para la audiencia/situación								
Calcula su impacto cuando se acerca a otros								
Crea una cadena de influencia								
Identifica beneficios mutuos para desarrollar compromiso y romper barreras								
Se apoya en un experto para reforzar su punto de vista								
Contruye relaciones para influenciar a otros								
Utiliza la influencia indirectamente para identificar la opinión de los otros y ganárselos								
Utiliza habilidades de equipo para guiar o liderar un grupo								
Selecciona que información compartir								
Contruye una red de soporte para sus ideas con gran número de personas								
Planea y ejecuta una estrategia de influencia								

Elaboración Propia

Esta matriz de observación sirve para toda la evaluación, ya que el observador deberá ir marcando los comportamientos que evidencie cada participante a lo largo de la evaluación.


3.3.4 Aplicación de reactivos

Para la aplicación de reactivos se siguieron ciertos pasos previos como la convocatoria de los evaluados indicándoles hora y fecha de la evaluación y confirmando su participación.

La evaluación se realizó el día miércoles 5 de noviembre de 2014, desde las 15:00 h. hasta las 10:00 h., a la cual asistieron 8 participantes.

A continuación se detalla la agenda de la evaluación Assessment Center:

Tabla N° 11 Agenda evaluación Assessment Center 5 de noviembre de 2014

<u>AGENDA EVALUACIÓN ASSESSMENT CENTER</u> 			
ACTIVIDAD	FECHA	HORA	Participantes
Bienvenida	Viernes 5 de noviembre de 2014	15:00 - 15:10	Jorge Jaramillo (Moderador) Gerentes ProntoGroup Internacional S.A.
Apertura del AC		15:10 - 15:20	
Primera Actividad		15:20 - 15:30	
Primer Reactivo "Un día en el campo de batalla"		15:30 - 16:10	
Segundo Reactivo "Consejo directivo ProntoGroup Internacional S.A."		16:10 - 16:50	
Tercer Reactivo "Creación de producto"		16:50 - 17:50	
Receso		17:50 - 18:00	
Cuarto Reactivo "Consejo directivo ajetreado"		18:00 - 18:30	
Cierre		18:30 - 19:00	

Elaboración Propia

Gráfico N° 2: Participantes evaluación Assessment Center ProntoGroup Internacional S.A., día 5 de noviembre del 2014.



La sesión de evaluación inició con la apertura de la misma, en la cual se siguió el patrón de la “Apertura del Assessment Center” que consta en el Anexo N° 1

La aplicación se la dio mediante los reactivos detallados anteriormente en la presente investigación con base a los lineamientos de cada reactivo detallados sus respectivas fichas técnicas, las cuales están en las Tablas N° 6 – 9.

3.3.5 Análisis y tabulación de datos

Una vez concluida la sesión de evaluación de Assessment Center, se realiza inmediatamente el levantamiento de los perfiles de competencias de cada evaluado con la ayuda del diccionario de competencias. Aquí se empieza leyendo desde el nivel 1 hacia arriba los comportamientos que solicita cada nivel, si la persona evidenció todos los comportamientos del nivel significa que posee ese completo ese nivel, obteniendo el puntaje total del mismo; si cumple con la mitad de los mismos solamente tendrá la mitad del nivel del que correspondan esas conductas.

Posteriormente a esto, se realiza el ranking de la evaluación en orden descendente con base a los porcentajes de cobertura de cada evaluado.

Para este fin, se debió diseñar una matriz en la cual se pueda observar de manera clara el contraste del perfil de competencias de la persona versus el perfil que requiere el cargo. Esta matriz se la puede observar desde la Tabla N° 12 hasta la Tabla N° 19

Tabla N° 12. Matriz Porcentaje de Cobertura Gerente General.

Gerente General					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	5	5	100%	0	89,8%
TE	5	5	100%	0	
PE	4	5	80%	-1	
OR	5	5	100%	0	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	4,5	5	90%	-0,5	
OSC	4	5	80%	-1	
CO	4	5	80%	-1	
CI	4	5	80%	-1	
II	5	5	100%	0	

Elaboración Propia

Tabla N° 13. Matriz Porcentaje de Cobertura Gerente Administrativo Financiero

Gerente Administrativo Financiero					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	5	4	125%	1	89,5%
TE	4	5	80%	-1	
PE	4	5	80%	-1	
OR	5	4	125%	1	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	3	5	60%	-2	
OSC	3,5	5	70%	-1,5	
CO	4	4	100%	0	
CI	3,5	4	88%	-0,5	
II	4	5	80%	-1	

Elaboración Propia

Tabla N° 14. Matriz Porcentaje de Cobertura Gerente de Operaciones

Gerente de Operaciones					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	4	5	80%	-1	80,8%
TE	4	5	80%	-1	
PE	4	5	80%	-1	
OR	5	4	125%	1	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	3	5	60%	-2	
OSC	3,5	5	70%	-1,5	
CO	4	5	80%	-1	
CI	3	4	75%	-1	
II	3,5	5	70%	-1,5	

Elaboración Propia

Tabla N° 15. Matriz Porcentaje de Cobertura Gerente Comercial

Gerente Comercial					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	4	4	100%	0	83,3%
TE	4	5	80%	-1	
PE	3	5	60%	-2	
OR	5	4	125%	1	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	3	5	60%	-2	
OSC	3,5	5	70%	-1,5	
CO	4	5	80%	-1	
CI	4	4	100%	0	
II	3,5	5	70%	-1,5	

Elaboración Propia

Tabla N° 16. Matriz Porcentaje de Cobertura Contador General

Contador General					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	4	4	100%	0	80,3%
TE	3,5	5	70%	-1,5	
PE	3	5	60%	-2	
OR	5	4	125%	1	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	4	5	80%	-1	
OSC	3	5	60%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	2	4	50%	-2	
II	3,5	5	70%	-1,5	

Elaboración Propia

Tabla N° 17. Matriz Porcentaje de Cobertura Gerente de Producto 1

Gerente de Producto 1					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	3	4	75%	-1	78,8%
TE	3,5	5	70%	-1,5	
PE	3	5	60%	-2	
OR	5	4	125%	1	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	2,5	5	50%	-2,5	
OSC	3	5	60%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	4	4	100%	0	
II	3	5	60%	-2	

Elaboración Propia

Tabla N°18. Matriz Porcentaje de Cobertura Gerente de Producto 2

Gerente de Producto 2					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	3	4	75%	-1	75,8%
TE	2	5	40%	-3	
PE	3	5	60%	-2	
OR	5	4	125%	1	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	2,5	5	50%	-2,5	
OSC	3	5	60%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	4	4	100%	0	
II	3	5	60%	-2	

Elaboración Propia

Tabla N° 19. Matriz Porcentaje de Cobertura Gerente de Producto 3

Gerente de Producto 3					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	2,5	4	63%	-1,5	68,8%
TE	2	5	40%	-3	
PE	2	5	40%	-3	
OR	3,5	4	88%	-0,5	
EC	3,5	4	88%	-0,5	
TDE	2,5	5	50%	-2,5	
OSC	3	5	60%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	4	4	100%	0	
II	3	5	60%	-2	

Elaboración Propia

El ranking está detallado a continuación:

Tabla N° 20: Ranking y levantamiento de perfiles de competencias individuales evaluación Assessment Center Gerentes ProntoGroup Internacional S.A. del 5 de noviembre del 2014

NOMBRES EVALUADO	RANKING	LI	TE	PE	OR	EC	TDE	OSC	CO	CI	II
Gerente General	1	5	5	4	5	3,5	4,5	4	4	4	5
Gerente Administrativo Financiero	2	5	4	4	5	3,5	3	3,5	4	3,5	4
Gerente de Operaciones	3	4	4	4	5	3,5	3	3,5	4	3	3,5
Gerente Comercial	4	4	4	3	5	3,5	3	3,5	4	4	3,5
Contador General	5	4	3,5	3	5	3,5	4	3	4	2	3,5
Gerente de Producto 1	6	3	3,5	3	5	3,5	2,5	3	4	4	3
Gerente de Producto 2	7	3	2	3	5	3,5	2,5	3	4	4	3
Gerente de Producto 3	8	2,5	2	2	3,5	3,5	2,5	3	4	4	3

Elaboración Propia

Como se puede observar en las tablas anteriores existen gerentes que tienen un porcentaje de cobertura del perfil del cargo que ocupan superiores al 80%, a excepción de los 3 Gerentes de Producto.

3.3.6 Elaboración del plan de acción individual

Los planes de acción, son pasos a seguir para desarrollar de una manera determinada las competencias que en el transcurso de la evaluación se observaron cómo mejorables, en contraste con el perfil de competencias que requiere la posición; las acciones a tomar están delimitadas con el objetivo de cerrar las brechas existentes en los perfiles con base en los comportamientos detallados por nivel en el diccionario de competencias.

Los planes surgen de la necesidad individual de cada colaborador en base a su desempeño dentro de la evaluación.


Los planes de acción diseñados para el grupo gerencial de la empresa ProntoGroup Internacional S.A constan de los siguientes ítems:

- **Datos Informativos:** se refiere a la información personal de cada plan de acción, es decir, nombre de la persona, cargo actual y fecha de la evaluación.
- **Título Competencia:** se refiere al nombre de la competencia que se sugiere desarrollar por la brecha existente entre el perfil de competencias del cargo y el perfil de competencias de la persona.
- **Perfil Persona:** se refiere al puntaje obtenido por la persona mediante su desempeño dentro de la evaluación. Este nivel cuantitativo se obtiene de la matriz de observación de la tabla N°10 y del diccionario de competencias.
- **Brecha:** se refiere al puntaje faltante por parte de la persona en determinada competencia para cubrir el nivel requerido por el perfil de competencias del cargo.
- **Plan de acción:** se refiere a las actividades que la persona debe realizar para cerrar la brecha existente entre el perfil de competencias de la persona y el perfil de competencias del cargo.
- **Instrumentos:** se refiere a la herramienta metodológica que se utilizará para apalancar el plan de acción.

Los planes de acción están enfocados a desarrollar 2 competencias por cada persona, ya que el desarrollo de una competencia conlleva un largo tiempo, esfuerzo y acompañamiento; las competencias a desarrollar fueron definidas en base a las brechas más grandes existentes en el perfil.


Una vez realizado los planes de acción fueron sometidos a revisión y aprobación del Gerente General de ProntoGroup Internacional S.A.

Tabla N° 21. Plan de Acción Gerente General

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Gerente General				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Enfoque a la Calidad	3,5	0,5	Generar hábitos para exceder los estándares de calidad exigidos. Diseñar y compartir con otros sistemas para evitar cometer errores	Taller Externo sobre calidad en el trabajo	
Toma de Decisiones Estratégicas	4,5	0,5	Aprender a comparar y combinar información para identificar asuntos subyacentes. Generar y considerar varias opciones de acciones para alcanzar la meta trazada	Coaching Corporativo	


Elaboración Propia

Tabla N° 22. Plan de Acción Gerente Administrativo Financiero

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Gerente Administrativo Financiero				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Enfoque a la Calidad	3,5	0,5	Fomentar cultura cero errores en otros. Dar ejemplo de la importancia de los altos estándares de calidad. Asegurar que otros conozcan los riesgos y costos de no tener definidos estándares de calidad	Taller Externo sobre calidad en el trabajo	
Toma de Decisiones Estratégicas	3	2	Aprender modelos de organización de datos para identificar y explicar tendencias. Aprender a comparar y combinar información para identificar asuntos subyacentes. Generar y considerar varias opciones de acciones para alcanzar la meta	Coaching Corporativo	


Elaboración Propia

Tabla N° 23. Plan de Acción Gerente de Operaciones

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Gerente de Operaciones				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Trabajo en Equipo	4	1	Promover la cooperación y colaboración de los miembros del equipo. Guiar a los individuos para que resuelvan sus conflictos. Defender al equipo fuera de su entorno.	Taller Formador de Formadores	
Pensamiento Estratégico	4	1	Usar más de una metodología para descomponer los problemas en partes más sencillas. Analizar a profundidad las consecuencias de las soluciones planteadas. Identificar la raíz de los problemas.	Capacitación externa sobre desarrollo de pensamiento estratégico	


Elaboración Propia

Tabla N° 24. Plan de Acción Gerente Comercial

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Gerente Comercial				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Toma de Decisiones Estratégicas	3	2	Aprender modelos de organización de datos para identificar y explicar tendencias. Aprender a comparar y combinar información para identificar asuntos subyacentes. Generar y considerar varias opciones de acciones para alcanzar la meta trazada	Coaching Corporativo	
Orientación de Servicio al Cliente	3,5	1,5	Desarrollar sistemas para asegurar la retroalimentación continua del cliente. Adaptar procesos y procedimientos para dar solución a las necesidades del cliente	Escuela de Servicio al Cliente	


Elaboración Propia

Tabla N° 25. Plan de Acción Contador General

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Contador General				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Orientación de Servicio al Cliente	3	2	Esforzarse para alcanzar relaciones duraderas con los clientes. Desarrollar sistemas para asegurar la retroalimentación continua de los clientes. Adaptar procesos y procedimientos para dar solución a las necesidades del cliente	Escuela de Servicio al Cliente	
Impacto e Influencia	3,5	1,5	Construir relaciones para influenciar a otros. Apoyarse en un experto para reforzar su punto de vista.	Talleres Impacto e influencia en otros	


Elaboración Propia

Tabla N° 26. Plan de Acción Gerente de Producto 1

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Gerente de Producto 1				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Orientación de Servicio al Cliente	3	2	Esforzarse para alcanzar relaciones duraderas con los clientes. Desarrollar sistemas para asegurar la retroalimentación continua de los clientes. Adaptar procesos y procedimientos para dar solución a las necesidades del cliente	Escuela de Servicio al Cliente	
Impacto e Influencia	3,5	1,5	Construir relaciones para influenciar a otros. Apoyarse en un experto para reforzar su punto de vista. Identificar beneficios mutuos para desarrollar compromiso y romper barreras	Talleres Impacto e influencia en otros	


Elaboración Propia

Tabla N° 27 Plan de Acción Gerente de Producto 2

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Gerente de Producto 2				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Toma de Decisiones Estratégicas	2,5	2,5	<p>Generar alternativas de solución, analizando a profundidad los efectos de las mismas.</p> <p>Elegir acciones seguras basándose en su experiencia.</p>	Coaching Corporativo	
Orientación de Servicio al Cliente	3	2	<p>Adaptar procesos y procedimientos para dar solución a las necesidades del cliente.</p> <p>Tomar la iniciativa para encontrar recursos que aseguren una respuesta positiva por parte del cliente.</p> <p>Generar experiencia positiva en el cliente</p>	Escuela de Servicio al Cliente	

Elaboración Propia

Tabla N° 28. Plan de Acción Gerente de Producto 3

	PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL			Fecha	30/11/2014
				Versión	V.1.
Nombre	NN				
Cargo	Gerente de Producto 3				
Fecha de Evaluación	05/11/2014				
Competencia	Perfil Persona	Brecha	Plan de Acción	Instrumento	
Trabajo en Equipo	2	3	<p>Solicitar información a otros miembros del equipo.</p> <p>Consultar decisiones del equipo con todos los integrantes del mismo.</p> <p>Pedir a otros opiniones e ideas para trabajar conjuntamente con el objetivo de tomar decisiones.</p>	Taller Formador de Formadores	
Toma de Decisiones Estratégicas	2,5	2,5	<p>Generar alternativas de solución, analizando a profundidad los efectos de las mismas.</p> <p>Elegir acciones seguras basándose en su experiencia.</p>	Coaching Corporativo	

Elaboración Propia

3.3.7 Elaboración informe final

Para la elaboración del informe final se realizó una presentación en la cual se determina el objetivo del informe y se detalla de manera visual y práctica utilizando cuadros y gráficos el perfil de competencias individual de cada gerente de ProntoGroup Internacional S.A. con su respectivo plan de acción.

El informe completo está detallado en el Anexo N°5; en el mismo constan los cuadros de porcentaje de cobertura de cada persona. Los planes de acción se los entregaron impresos y digital, los mismos constan en el presente trabajo en las tablas de la 21 a la 28.

3.3.8 Presentación informe final

Los informes fueron presentados el día lunes 1 de diciembre de 2014 a todos los gerentes de ProntoGroup Internacional S.A. en una reunión formal, que tuvo como duración 2 horas. Los porcentajes de cobertura se los presentaron en Power Point (Anexo N°5) y los planes de acción (de la Tabla N°21 hasta la Tabla N°28) fueron entregados de manera impresa.

CAPÍTULO IV

PRODUCTO

4.1 Objetivo del Proyecto

Diseñar planes de acción individuales para el desarrollo de habilidades en el grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A., en base a la medición de habilidades obtenidas de la observación de la batería metodológica estructurada de Assessment Center que se ha diseñado en la presente investigación

4.2 Actividades

Las actividades para realizar el presente proyecto fueron las siguientes:

- Levantar un diccionario de competencias para la compañía ProntoGroup Internacional S.A.
- Diseñar reactivos que componen la batería metodológica estructurada de Assessment Center.
- Diseñar una matriz de observación que sirve para evaluar los comportamientos observables de cada evaluado dentro de la sesión de aplicación del Assessment Center.
- Aplicar los reactivos en una sesión de evaluación de Assessment Center a los gerentes de la empresa ProntoGroup Internacional SA.
- Analizar y tabular los datos obtenidos dentro de la evaluación mediante los apuntes hechos en la matriz de observación que consta en la Tabla N° 10

- Elaborar planes de acción individualizados para cada gerente de ProntoGroup Internacional S.A. en base a las brechas identificadas de su perfil versus el perfil de competencias del cargo.
- Elaborar un informe final para presentar los resultados al comité gerencial de ProntoGroup Internacional S.A.
- Presentar el informe realizado al comité gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. para evidenciar los resultados de la presente investigación.

4.3 Hipótesis o supuestos

- Los comportamientos levantados en el diccionario de competencias son definidos solamente por uno de los líderes de ProntoGroup Internacional S.A. y no por panel de expertos.
- La aplicación de los ejercicios diseñados podría ser, a un grupo incompleto de gerentes por sus diversas ocupaciones.
- Contar con una matriz de observación de los ejercicios poco entendible para las personas no especialistas en talento humano.
- Que la empresa, posterior a la aplicación, no continúe con este modelo de evaluación.
- Los Gerentes de ProntoGroup Internacional, puede que cuenten con las competencias necesarias para su cargo, por lo que no se generarían planes de acción individuales para desarrollo de competencias.

4.4 Precondiciones

Es necesario para la correcta implementación de este proyecto, poder contar con toda la apertura necesaria por parte del equipo directivo de la empresa ProntoGroup Internacional S.A., para poder realizar el levantamiento de información, reuniones para elaboración del diccionario de competencias y para diseñar los reactivos.

Adicionalmente, es necesario que la empresa cubra todos los gastos en cuanto a materiales para las evaluaciones, salas para mantener las reuniones y una sala adaptada para la realización de la evaluación.

Estas son necesidades esenciales para el éxito de este proyecto.

4.5 Indicadores

Los indicadores del presente estudio investigativo son:

- **Diccionario de competencias:** el diccionario de competencias permite identificar de una manera objetiva el nivel de competencia que posee la persona con base en sus comportamientos evidenciados de manera constante. El diccionario de competencias es una herramienta que permite transformar comportamientos observables (información cualitativa) en niveles numéricos (información cuantitativa). El porcentaje de cobertura del presente trabajo se encuentra detallado en la tabla N° 4 y en el Anexo 1.
- **Porcentaje de cobertura del cargo:** este es un indicador netamente cuantitativo, que permite visualizar en qué porcentaje el perfil de cada colaborador se ajusta al perfil ideal que revela el puesto. Estos porcentajes de cobertura pueden ser revisados en las tablas de la 12 a la 19. Aquí constan los perfiles por persona y sus respectivos porcentajes de cobertura.
- **Ranking:** el ranking es otro de los indicadores cuantitativos dentro de la presente investigación, ya que, determinan el lugar de mayor a menor, que ocupó el

evaluado dentro del Assessment Center con base a su desempeño. El ranking está detallado en la tabla N° 20.

4.6 Fuentes de verificación

Las fuentes de verificación del presente proyecto son:

- El diccionario de competencias, que fue levantado mediante el taller de levantamiento de competencias impartido en ProntoGroup Internacional S.A. que consta en el Anexo 3; adicionalmente se encuentra el diccionario tanto en la tabla N° 4 y en el Anexo 1.
- Los comportamientos de cada uno de los ejercicios están determinados con base al diccionario de competencias y al perfil de competencias levantado para cada cargo.
- El manual de Assessment Center está estructurado y listo para su moderación, el manual de apertura de Assessment Center está detallado en el Anexo 2, los reactivos cuentan con las instrucciones necesarias y adicionalmente en las tablas 6 a la 9, se ha diseñado una ficha técnica para cada uno de los ejercicios.
- Los planes de acción individuales fueron diseñados con el objetivo de cerrar brechas en los perfiles de las personas en referencia a las necesidades del cargo, por lo que los planes se realizaron con base al diccionario de competencias y sus comportamientos, para que los gerentes empiecen a realizar ciertas actividades que dictamina el diccionario y vayan adquiriendo esas conductas como un hábito. Los planes se detallan en las tablas de la 21 a la 28.

4.7 Sostenibilidad

Para que el presente proyecto pueda mantenerse a lo largo del tiempo es indispensable la creación de un departamento propio de Talento Humano que sea el responsable de evaluar a todos los colaboradores con una frecuencia mínima de 1 vez al año. Este plan de acción debe ir ligado al diagnóstico de necesidades de capacitación de la compañía para que las

acciones correctivas no solo sean intrínsecas, sino que también puedan recibir talleres y cursos para mejorar sus competencias.

4.8 Medios e insumos

Los insumos necesarios en este proyecto fueron:

- El comité gerencial de ProntoGroup Internacional S.A., puesto que son las personas encargadas de verificar la efectividad del presente proyecto y son el canal en el cual el investigador logra recabar toda la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados. Este comité gerencial participa activamente en todas las actividades del proyecto exceptuando en la elaboración del informe final.
- Sala de reuniones ProntoGroup Internacional S.A., es este el lugar en donde se realizó la evaluación.
- ProntoGroup Internacional S.A., financió en su totalidad el presente proyecto.

Para los reactivos de Assessment Center se necesita:

- Juego de 12 lápices
- 1 resma de hojas blancas A4
- 1 paquete de stickers blancos
- 10 marcadores tiza líquida
- Reactivos impresos (se imprimieron en las oficinas de ProntoGroup Internacional S.A.)
- 4 juegos de naipes
- Pizarra tiza líquida.

4.9 Presupuesto

El presupuesto del proyecto se detalla a continuación:

Tabla N° 29. Presupuestos

ACTIVIDAD	HORAS DE TRABAJO	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
Levantamiento Diccionario de Competencias	16	\$ 5,42	\$ 86,72
Diseño de Reactivos	70		\$ 379,40
Aplicación de Reactivos	4		\$ 21,68
Análisis y Tabulación de Datos	6		\$ 32,52
Elaboración del informe final	7		\$ 37,94
Presentación informe final	1		\$ 5,42
TOTAL			\$ 563,68

Elaboración Propia

4.10 Matriz de Marco Lógico

Se adjunta en el Anexo 7

4.11 Monitoreo

El monitoreo en la presente investigación se refiere netamente al seguimiento de los planes de acción por parte del jefe directo del colaborador que ha generado el plan de acción individual, en base a los resultados requeridos y las brechas del perfil. Este monitoreo debe realizarse por lo menos con una reunión mensual.

4.12 Evaluación

La evaluación del presente proyecto está determinada por los indicadores antes mencionados como lo son: el diccionario de competencias, el ranking y el porcentaje de cobertura de cada uno de los colaboradores. La efectividad del mismo se ve reflejada en el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

4.13 Destinatarios

Los destinatarios del presente proyecto, es la empresa ProntoGroup Internacional S.A. con todos sus colaboradores, si bien en este caso se aplicó solamente a los gerentes, se puede realizar la implementación a todos los trabajadores de la empresa.

4. 14 Cronograma

Se adjunta en el Anexo 8

4.15 Conclusiones de la Investigación

- Una vez culminado el proyecto la empresa ProntoGroup Internacional S.A. cuenta con una batería metodológica estructurada que permitió observar con claridad el nivel de desarrollo de competencias de cada gerente dentro de la compañía.
- El diccionario de competencias que fue elaborado como parte del presente estudio, contó con la colaboración total de todo el grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. mediante la técnica de “panel de expertos”; identificando a diez competencias organizacionales, con cinco niveles por cada una.
- Se diseñaron cuatro reactivos como parte de la batería metodológica estructurada de Assessment Center que se aplicó a todo el equipo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A., los cuales fueron elaborados para observar los comportamientos que constan en el diccionario de competencias.
- ProntoGroup Internacional S.A. actualmente cuenta con un manual completo de moderación y aplicación de los reactivos, lo que le permite como compañía hacer uso de esta metodología estructurada para evaluar al resto de su personal tanto para desarrollo de competencias así como para selección de nuevo personal; cada reactivo cuenta con una ficha técnica y también un manual de apertura de la evaluación.

- Todos los gerentes de ProntoGroup Internacional S.A. cuentan con un plan de desarrollo individual, el cuál fue generado en base al análisis cuantitativo de las brechas existentes entre sus perfiles de competencias y el perfil de competencias que el cargo requiere, el cual es totalmente personalizado para cada caso.
- Para cada plan de desarrollo individual se ha sugerido varios instrumentos que ayudarán en el cierre de brechas de cada gerente, sin embargo, la empresa decidirá los instrumentos idóneos para este fin.
- Los 3 Gerentes de Producto de ProntoGroup Internacional S.A. evidencian un porcentaje de cobertura del perfil del cargo inferior al 80%, lo que demuestra que estas personas no están alineados a la estrategia de la compañía que es contar con colaboradores altamente calificados y competitivos en el mercado, que puedan brindar soluciones rápidas y simples.

4.16 Recomendaciones de la Investigación

- Se recomienda realizar una evaluación de desempeño a los 3 Gerentes de Producto, puesto que con base a los resultados obtenidos dentro del presente estudio, no evidencian las competencias necesarias para el cargo que ocupan en la actualidad; esto puede repercutir en la estrategia de la compañía y por ende, en su rentabilidad.
- Realizar una capacitación integral a toda la compañía en la competencia de Orientación de Servicio al Cliente, puesto que al ser una empresa de servicios, deberá diferenciarse de las otras empresas del mercado generando experiencia positiva en los clientes.
- Realizar un proceso de selección más riguroso para las nuevas contrataciones en el cuál se pueda evaluar las competencias definidas como organizacionales en el diccionario de competencias en los candidatos que apliquen a cualquier vacante

dentro de la organización, con el objetivo de ir modelando la cultura organizacional y cumplir con la estrategia corporativa.

- Desvincular al personal de la compañía que después de implementado el plan de acción individual no muestre evolución en sus niveles de competencias, ya que esto afecta directamente en la calidad del trabajo que realiza y, por consiguiente, en la rentabilidad de la compañía.

4.17 Bibliografía

Libros

- Alles, M. (2011). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Nuevo Enfoque Diccionario de Comportamientos La Trilogía*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavento, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Genaro, L. G. (2011). El Assessment como método de evaluación grupal . *Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA*, (pág. 2). Buenos Aires.
- Jurado, I. (2006). *Assessment Center*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.
- Spencer Lyle , M., & Spencer Signe , M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- The OSS Assessment Staff. (1948). *Assessment Of Men: Selecction of personnel for the Office of Strategic Service*. Nueva York: Rinehart & Company.
- Uriarte Sánchez , C. P. (2013). *Desarrollo de un modelo de assessment en seleccion de personal para la corporacion Nacional de Telecomunicaciones CNT EP*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Vadillo, M. T. (2004). *El Perfil Copetencial del Puesto del Director de Marketing*. Madrid, España: Esic Editorial.

Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: Mito o realidad. *Revista Latinoamericana de Administración*, 30, 97.

Crespo, A. C., & Padilla, R. C. (2006). *Implementación de un Assessment Center para el diagnóstico de necesidades de formación de los Jefes de las farmacias Fybeca en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Internet

Alles, M. (21 de 10 de 2014). *Martha Alles Capital Humano*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>

Bernal, X. A. (24 de 11 de 2012). *Publicaciones en Línea Revista de Competencias*. Recuperado el 1 de 12 de 2014, de Diccionario de Competencias: http://www.difementes.com/revista/20112/Como_Se_Elabora_Diccionario_Competencia.html

Cepes & Andalucía . (11 de 10 de 2014). *Estudio de identificación de competencias clave, perfiles profesionales y nuevos yacimientos de empleo en la economía social Andaluza*. Obtenido de http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf

Fundación Iberoamericana del Conocimiento. (21 de 10 de 2014). *Modelos de Gestión por Competencias*. (D. Delgado, Productor) Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf> Huntig, S. H. (6 de 10 de 2014). *¿Qué es un Assessment Center, cuándo hacerlo y por qué hacerlo?* Obtenido de http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=167:que-es-un-assessment-center-cuando-hacerlo-y-porque-hacerlo&catid=19&Itemid=138&lang=es

Martí, M. M. (03 de 04 de 2014). *7 beneficios de la gestión por competencias en las empresas*. Recuperado el 30 de 11 de 2014, de Talentia Gestió: <http://www.talentiagestio.com/es/7-beneficios-de-la-gestion-por-competencias-en-las-empresas/>

Medina, M. R. (2012). *Políticas Públicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México*. Recuperado el 13 de 04 de 2015, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/validacion_confiabilidad.html

Primus Human Capital. (16 de 10 de 2014). *Assessment Center*. Obtenido de <http://www.primushc.com.mx/index.php?mostrar=sub&ver=00000029>

Ruiz, P. C. (18 de 10 de 2014). *Programa Interinstitucional Doctorado en Educación*. Obtenido de <http://investigacion.upeu.edu.pe/images/7/74/Validez.pdf>

Samper Head Hunting. (s.f.). *Samper Head Hunting*. Recuperado el 4 de 11 de 2013, de
¿Qué es un Assessment Center, cuándo hacerlo y por qué hacerlo?:
[http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article
&id=167:que-es-un-assessment-center-cuando-hacerlo-y-porque-
hacerlo&catid=19&Itemid=138&lang=es](http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=167:que-es-un-assessment-center-cuando-hacerlo-y-porque-hacerlo&catid=19&Itemid=138&lang=es)

ANEXOS

ANEXO N° 1

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO	
Implica la fuerza y la voluntad para trabajar en cooperación brindando apoyo y soporte a las necesidades organizacionales, desarrollando relaciones laborales positivas para resolver activamente los problemas y alcanzar las metas. Es priorizar los intereses organizacionales frente a los personales.	
5	<p>Toma acción para construir el espíritu y efectividad del equipo.</p> <p>Motiva a la cooperación y colaboración de los miembros del equipo.</p> <p>Guía a los individuos para que resuelvan sus conflictos.</p> <p>Defiende al equipo fuera de su entorno.</p> <p>Brinda retroalimentaciones constantes al equipo de su desempeño.</p> <p>Crea oportunidades para trabajo de equipos multidisciplinarios.</p>
4	<p>Alienta a otros para alcanzar los objetivos.</p> <p>Reconoce abiertamente los logros de otros miembros del equipo.</p> <p>Identifica y trabaja en base a las fortalezas de cada miembro del equipo.</p> <p>Empodera a otros miembros del equipo, haciéndolos sentir fuertes e importantes.</p> <p>Brinda apoyo a los miembros del equipo cuando no se llega al resultado.</p>
3	<p>Solicita información a otros miembros del equipo.</p> <p>Consulta las decisiones del equipo con todos los integrantes.</p> <p>Pide a otros opiniones e ideas, trabaja conjuntamente para tomar decisiones y planes.</p> <p>Aprende continuamente de otros miembros del equipo.</p>

	<p>Coopera continuamente con otros miembros del equipo.</p> <p>Comparte los logros del equipo.</p>
2	<p>Dispuesto a asumir otros roles dentro del equipo para alcanzar los objetivos.</p> <p>Acepta como válidos los puntos de vista de otros.</p> <p>Muestra respeto por los argumentos presentados por los otros miembros del equipo.</p>
1	<p>Participa como miembro del equipo.</p> <p>Realiza lo encomendado por el equipo de manera correcta.</p> <p>Asume un rol definido dentro del equipo.</p> <p>Comparte información básica para apoyar a los miembros del equipo.</p>

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.

5	<p>Hace planes complejos y análisis.</p> <p>Utiliza varias técnica analíticas para disgregar problemas complejos en partes más sencillas.</p> <p>Hace uso de diversas técnicas analíticas para identificar soluciones y evaluar las consecuencias de los planes de acción a seguir.</p> <p>Posee visión global de la situación.</p> <p>Identifica el problema de raíz y lo soluciona.</p>
4	<p>Identifica múltiples relaciones entre los hallazgos claves para la toma de decisiones o análisis de un gran volumen de información.</p> <p>Utiliza el pensamiento lógico para adelantarse a las acciones y posibles soluciones que tomará en el futuro.</p> <p>Identifica varias causas potenciales de un problema o evento con sus posibles consecuencias y acción.</p> <p>Analiza la relación de todas las partes de un problema, simplificándolas para entender el todo.</p>

3	<p>Identifica relaciones simples entre partes de un problema.</p> <p>Prioriza una lista de tareas o actividades.</p> <p>Utiliza la lógica para identificar consecuencias de los diversos escenarios.</p> <p>Entiende los componentes claves y resalta lo que es importante.</p> <p>Reconoce los pros y los contras de soluciones simples.</p>
2	<p>Sintetiza los componentes de una situación, por ejemplo, tareas de una actividad sin orden específico.</p> <p>No logra discernir entre lo importante y lo urgente, muy poca priorización.</p> <p>Identifica un problema y lo describe, sin dar solución al mismo.</p>
1	<p>No logra identificar variables ni oportunidades en su entorno.</p> <p>No comprende con facilidad las tareas encomendadas, requiere supervisión.</p> <p>Posee conocimientos específicos sin embargo, no le es clara su aplicación.</p>

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Se refiere a enfocar la energía para alcanzar y exceder metas y expectativas. Esto incluye mejoramiento continuo, toma de riesgos calculados para conseguir oportunidades en las prácticas de la compañía, logrando efectividad y eficiencia. También se refiere a hacer más con recursos limitados con un enfoque real a la tarea.

5	<p>Toma riesgos calculados para alcanzar desempeño significativo.</p> <p>Se compromete con los recursos disponibles para mejorar el desempeño aún frente a incertidumbre sobre el resultado.</p> <p>Realiza inversiones personales considerables para poder exceder con el resultado.</p> <p>Optimiza sus recursos al momento de ejecutar su plan de acción.</p>
4	<p>Toma decisiones en base al análisis de costo – beneficio.</p> <p>Prioriza y escoge las metas basándose en costos calculados anticipándose a beneficios.</p> <p>Analiza constantemente los avances para asegurar el cumplimiento de la estrategia del negocio.</p> <p>Basa sus decisiones tomando en cuenta los recursos que posee y el retorno de la inversión.</p> <p>Siempre se cuestiona sobre los beneficios que conlleva determinada acción.</p> <p>Define nuevos estándares de calidad de desempeño.</p>

3	<p>Mide sus propios resultados versus su criterio de éxito.</p> <p>Busca exceder sus objetivos y alcanzar visibles mejoras.</p> <p>Identifica maneras de avanzar en las adversidades.</p> <p>Utiliza las mejores prácticas para alentar un desempeño superior.</p> <p>Mide su desempeño en base a los objetivos y metas delimitadas por sí mismo.</p> <p>Busca oportunidades de mejora fuera de su zona de confort y sugiere cambios.</p>
2	<p>Toma acciones para alcanzar las metas.</p> <p>Se enfoca en acciones para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>Continúa con la mente en el objetivo a pesar de las adversidades.</p> <p>Organiza su tiempo para obtener mejores resultados.</p>
1	<p>Muestra poco empuje e interés al momento de realizar las tareas encomendadas.</p> <p>Hace un trabajo promedio.</p> <p>Queda satisfecho con un trabajo que realiza.</p>

ENFOQUE A LA CALIDAD	
<p>Se refiere a cumplir con las tareas considerando a todas las áreas involucradas, mostrando interés por todos los aspectos del puesto; verificar con precisión procesos y tareas. Vigilar los procesos de trabajo, tareas y productos, para asegurar libertad de errores, omisiones o defectos, y, emprender acciones para corregir problemas de calidad o, notifica a otros según sea necesario.</p>	
5	<p>Supervisa el trabajo de los demás para garantizar que los procedimientos son los adecuados.</p> <p>Busca retroalimentación de los clientes y otras áreas para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.</p> <p>Monitorea el progreso del trabajo versus las etapas de ejecución.</p>
4	<p>Fomenta la cultura cero errores en otros.</p> <p>Convince a otros sobre la importancia de altos estándares en la calidad.</p> <p>Se asegura que todos conozcan los riesgos y costos de no tener definido estándares de calidad.</p> <p>Resalta discrepancias y trabaja con otros para alcanzar y exceder los estándares establecidos.</p> <p>Desarrolla sistemas y procedimientos para manejar la información; comparte estos sistemas con otros.</p>

3	<p>Busca constantemente altos estándares.</p> <p>Corrige errores y realiza un plan de acción para no cometerlos nuevamente.</p> <p>Busca claridad sobre expectativas de sus resultados.</p> <p>Revisa continuamente su trabajo y lo compara con los procedimientos internos.</p> <p>Busca producir un trabajo que cumpla las expectativas.</p>
2	<p>Reconoce la importancia de los procedimientos y estándares.</p> <p>Demuestra conocimiento y entendimiento de las prácticas y procedimientos dentro de su área de trabajo.</p> <p>Presenta la información de manera prolija.</p> <p>Mantiene respaldos precisos y accesibles.</p> <p>Revisa que su trabajo no contenga errores.</p>
1	<p>Respetar políticas y procedimientos establecidos dentro de la organización.</p> <p>No considera importante la calidad de su trabajo.</p> <p>Prioriza el resultado antes que el procedimiento, se fija más en el qué, que en el cómo (el fin justifica los medios).</p> <p>No alinea sus intereses personales a los de la organización.</p>

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS	
<p>Se refiere a identificar incidentes realizando preguntas claves a las personas más cercanas al mismo, utilizando toda la información disponible (diferentes puntos de vista) con el fin de resolver el problema de raíz</p>	
5	<p>Desarrolla criterios de decisión considerando factores como costo, beneficios, riesgos, oportunidad y convencimiento; y selecciona la oportunidad con mayor probabilidad de éxito.</p> <p>Identifica las tareas clave y los recursos necesarios para lograr el / los objetivos planteados.</p> <p>Asegura que las estrategias sean ejecutadas; monitorea los resultados y hace ajustes si son necesarios.</p>

4	<p>Identifica y cubre las brechas de información para comprender diversas situaciones.</p> <p>Organiza la información y los datos para identificar y explicar las tendencias, problemas y causas importantes.</p> <p>Compara y combina información para identificar asuntos subyacentes.</p> <p>Genera y considera opciones de acciones para alcanzar la meta trazada.</p>
3	<p>Integra la información proveniente de varias fuentes y detecta las tendencias.</p> <p>Genera alternativas de solución, pero no analiza a profundidad los efectos de las mismas.</p> <p>Elige acciones seguras basándose en su experiencia, no se arriesga con lo nuevo.</p>
2	<p>Identifica la necesidad y reúne información para comprender mejor las situaciones.</p> <p>Realiza la relación de causa y efecto desde un punto de vista muy elemental.</p>
1	<p>Su nivel de decisiones es muy elemental y solo abarca su campo de acción.</p> <p>Sus propuestas no generan valor agregado ni asume riesgos.</p> <p>Las decisiones están ligadas a su día a día.</p>

ORIENTACIÓN A SERVICIO AL CLIENTE	
<p>Se refiere a anticiparse, cumplir y exceder las necesidades y expectativas de los clientes. Implica construir relaciones a largo plazo con los clientes enfocando, generando valor agregado a los clientes tanto internos como externos, basando nuestro entendimiento y comprensión de las necesidades del cliente, brindando un servicio diferencial a nuestros clientes.</p>	
5	<p>Trabaja de la mano con el cliente.</p> <p>Se toma el tiempo para entender las necesidades de mediano y largo plazo del cliente.</p> <p>Provee información que le ayudará al cliente a mejorar la manera de alcanzar sus objetivos.</p> <p>Nutre la relación integrando las necesidades del cliente con los objetivos claves de la compañía.</p> <p>Desarrolla relaciones con los clientes para incrementar el potencial de negocio entre ambos.</p>
4	<p>Se esfuerza para alcanzar relaciones duraderas con los clientes.</p> <p>Desarrolla sistemas para asegurar la retroalimentación continua del cliente.</p> <p>Adapto procesos y procedimientos para dar solución a las necesidades del cliente.</p> <p>Toma la iniciativa para encontrar recursos que aseguren una respuesta positiva por parte del cliente y ayudar a generar experiencia positiva en el cliente.</p> <p>Se asegura de construir relaciones con los clientes en todos los niveles de la organización.</p>

3	<p>Lee entre líneas los requerimientos del cliente.</p> <p>Realiza preguntas específicas para entender y solventar necesidades escondidas en el cliente.</p> <p>Se cuestiona el producto o servicio que más se adaptará a las necesidades del cliente.</p> <p>Ofrece alternativas al producto o servicios adicionales a los clientes.</p> <p>Se reúne regularmente con los clientes para discutir y determinar sugerencias para una mejor atención.</p>
2	<p>Da una respuesta útil a los requerimientos del cliente.</p> <p>Usa un lenguaje formal y apropiado que entiende claramente el cliente.</p> <p>Parafrasea para mejor comprensión de la necesidad del cliente.</p> <p>Busca retroalimentación del cliente.</p> <p>Adapta su propia respuesta para alcanzar los requerimientos del cliente.</p> <p>Se anticipa a las necesidades y preocupaciones del cliente.</p> <p>Brinda soluciones prácticas.</p>
1	<p>Ve a sus compañeros como clientes para cumplir sus necesidades.</p> <p>Trata con los clientes de manera amigable y solidaria.</p> <p>Sigue el procedimiento paso a paso establecido por la compañía para solventar a las necesidades de los clientes.</p>

COMUNICACIÓN	
<p>Transmitir información e ideas mediante una diversidad de medios a los individuos o grupos, de tal manera que involucre a la audiencia y les ayude a comprender y retener el mensaje. Ajustar el mensaje a la experiencia, formación y expectativas de la audiencia, utilizando términos ejemplos y analogías que sean significativos para la audiencia. Escucha, interpreta y responde de manera apropiada los mensajes de otros.</p>	
5	<p>Comunica adecuadamente sus argumentos y puntos de vista en reuniones, presentaciones, etc.</p> <p>Establece vínculos y relaciones afectivas con los demás, para que apoyen su objetivo.</p> <p>Tiene capacidad de convicción e impacta positivamente en los demás.</p>

4	<p>Adapta su comunicación a los intereses y características de su interlocutor.</p> <p>Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptando el mensaje y el medio en función del interlocutor.</p> <p>Se hace entender y crea las redes de relación necesarias para obtener la información que es relevante.</p> <p>Adapta su discurso para atraer el interés de los demás.</p> <p>Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.</p>
3	<p>Se asegura de que su mensaje se entienda sin distorsiones, parafrasea.</p> <p>Escucha activamente las opiniones y preocupaciones de sus interlocutores estableciendo retroalimentación en la comunicación, verificando su comprensión.</p> <p>Argumenta con datos y hechos su comunicación.</p>
2	<p>Procura que todos los involucrados en un problema o situación tengan la información requerida.</p> <p>Se expresa de forma estructurada y clara.</p> <p>Adapta su lenguaje al nivel de los interlocutores.</p>
1	<p>Transmite información de forma clara y concisa.</p> <p>Comparte la información cuando se lo solicitan.</p>
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	
<p>Se refiere a la habilidad para idear nuevas formas de ver el negocio pensando fuera de la caja (outside the box), derivando soluciones diferentes e imaginas que apoyen el crecimiento estratégico de Salud S.A. Esto incluye, la habilidad para salir del detalle, identificar patrones, hacer construcciones, ideas claves para la resolución de situaciones complejas, habilidad o voluntad para adaptar sistemas existentes, conceptos o ideas y aplicarlas de manera diferente. Es el empuje para identificar o anticiparse a retos y oportunidades actuales o futuros. Incluye, adoptar un acercamiento proactivo de las oportunidades tomando medidas preventivas para evitar problemas.</p>	
5	<p>Alienta activamente pensamiento creativo en otros.</p> <p>Utiliza herramientas y técnicas para fomentar la discusión y el pensamiento creativo.</p> <p>Estimula discusiones sobre acercamientos creativos entre los colaboradores.</p> <p>Crea un ambiente laboral donde la creatividad es la norma.</p>

4	<p>Crea nuevos conceptos y los desarrolla para un crecimiento en el negocio.</p> <p>Proporciona nuevos modelos de concepto que no son obvios para otros, para explicar las situaciones.</p> <p>Identifica y usa nuevos modelos para mejorar la posición de la empresa en el mercado.</p>
3	<p>Maximiza oportunidades creativas.</p> <p>Posee mente abierta y busca oportunidades de probar nuevas ideas y situaciones</p> <p>Piensa de manera diferente para identificar nuevas soluciones, es flexible en la solución de problemas</p> <p>Mira más allá de lo obvio e inminente para generar soluciones a largo plazo</p> <p>De muestra recursividad en la identificación de caminos inexplorados y los explota.</p>
2	<p>Crea nuevas perspectivas.</p> <p>Aplica modelos y conceptos aprendidos para analizar nuevas situaciones.</p> <p>Propone nuevos o inusuales acercamientos a problemas existentes.</p> <p>Importa ideas externas a la compañía y las adapta a nuevas situaciones.</p> <p>Genera diferentes soluciones a un mismo problema.</p> <p>Analiza información compleja para discernirla en nuevos puntos de vista que englobarán el problema de forma integral.</p>
1	<p>Persona muy pragmática que no le interesa proponer otras ideas.</p> <p>Identifica semejanzas y diferencias entre lo actual y lo pasado.</p> <p>Utiliza la experiencia y conocimiento para evaluar situaciones e identificar los problemas.</p> <p>Importa buenas ideas de situaciones similares pasadas.</p>

IMPACTO E INFLUENCIA	
<p>Es la destreza para convencer, persuadir, influenciar o impresionar a otros hacia diferentes puntos de vista, se trata de trabajar en conjunto con otros para convencer sobre un argumento, acción, idea o visión futura. El comportamiento puede ir desde presentar una idea clara y lógica, hasta un argumento lógico que cambie la visión de las personas utilizando un rango de tácticas de influencia.</p>	
5	<p>Planea y ejecuta una estrategia de influencia.</p> <p>Construye una red de soporte para sus ideas con gran número de personas.</p> <p>Selecciona que información compartir y cual no.</p>

	Utiliza habilidades de equipo para guiar o liderar un grupo.
4	<p>Utiliza la influencia indirectamente para identificar la opinión de los otros y ganárselos.</p> <p>Construye relaciones para influenciar a otros.</p> <p>Se apoya en un experto para reforzar su punto de vista.</p> <p>Identifica beneficios mutuos para desarrollar compromiso y romper barreras.</p> <p>Crea una cadena de influencia.</p>
3	<p>Calcula su impacto cuando se acerca a otros.</p> <p>Considera las mejores tácticas a utilizar para la audiencia/situación.</p> <p>Utiliza estrategias para apelar los intereses o razonamientos de otros para lograr cambiar su punto de vista.</p> <p>Toma en consideración su impacto en cuanto a palabras y acciones; adapta su estilo.</p>
2	<p>Comunica su perspectiva eficientemente utilizando hechos y datos para influenciar.</p> <p>Utiliza formatos para presentar información efectivamente.</p> <p>Comunica las necesidades de una manera lógica.</p> <p>Toma acciones para persuadir.</p> <p>Utiliza persuasión directa en una presentación para vender sus ideas.</p> <p>Utiliza ejemplos y ayudas adecuadas para presentar su caso.</p> <p>Utiliza diferentes argumentos y puntos de presentación para que su punto de vista quede claro.</p> <p>Prepara información comprensiva para persuadir.</p>
1	<p>Recibe y comunica mensajes sencillos adecuadamente.</p> <p>Contesta el teléfono de una manera afectiva.</p> <p>Comunica requerimientos gentilmente y con rapidez.</p> <p>Demuestra la habilidad para escuchar los mensajes de otros.</p>

ANEXO N °2

APERTURA DEL ASSESSMENT CENTER

Buenas tardes, ProntoGroup Internacional S.A., agradece su presencia la tarde de hoy, a esta sesión de evaluación grupal denominada Assessment Center, en la cual vamos a medir de manera objetiva el perfil de competencias de cada participante. Pero, qué son las competencias? Son todas las características, habilidades o destrezas con las que cuenta cada persona y que se manifiestan de manera constante, es decir, no es nada técnico o de conocimientos, ya que, el enfoque es netamente orientado a evaluar comportamientos.

Me presento nuevamente, mi nombre es Jorge Andrés Jaramillo Sánchez, mi rol el día de hoy será el de moderador. Es decir, soy la persona encargada de guiar esta evaluación, así que cualquier duda que ustedes tengan pueden preguntarme sin ningún temor, obviamente quedará en mí si respondo o no esa inquietud, ya que, no daré ninguna pauta que influya en la resolución del ejercicio.

El objetivo de la presente evaluación, es lograr medir e identificar todas esas habilidades y destrezas que ustedes poseen y contrastarlas con los requerimientos de cada cargo. Adicionalmente, con esto lograremos desarrollar planes de acción para mejorar, ya que, siempre es importante manejar un concepto de mejora continua.

Como sugerencia, en esta tarde quisiera recomendarles que, actúen de forma natural, no traten de fingir o aparentar lo que no son, ya que, desde la parte de atrás nos damos cuenta claramente de las personas que están sobreactuando, sin embargo, siéntanse en la libertad de expresar sus ideas de forma libre y sin temor a ser juzgados, al contrario pongan sus ideas siempre a consideración, tal vez esa idea loca puede ser la que nosotros estamos buscando. Recuerden que, esta es una evaluación final a través de la cual se tomará la decisión de la persona a contratar y esto dependerá de su nivel de participación el día de hoy. Así que, a poner todo de sí y como en el lenguaje popular se diría a “poner la carne en el asador”.

Es importante poner las reglas de esta evaluación. Como primer punto quisiera pedirles que por favor apaguen sus teléfonos celulares por respeto a ustedes y también a quienes

estamos observando desde la parte posterior de la sala. A su vez, les pido que se sientan cómodos, así que, si tienen algún tipo de chaqueta, chompa, bolso, cartera, agenda o lo que sea que les pueda incomodar lo dejemos en la mesa ubicada al costado.

En el transcurso de la tarde de hoy vamos a realizar 5 reactivos, los cuales estarán divididos en dos partes, una parte individual en la cual vale recalcar, como en la escuela o en el colegio, está prohibido copiar o conversar con el compañero, este es el tiempo en el cual ustedes realizarán los análisis que crean correspondientes; por otro lado en la parte grupal vamos a exponer todos nuestros criterios frente al grupo.

Al ser esta una sesión de evaluación y no de capacitación no se revelarán los resultados de los reactivos, sin embargo, al final de cada uno haremos una pequeña reflexión del mismo. El tiempo estimado para esta evaluación es de 3:30 h. a 4:00 h.

En esta tarde nos va a estar acompañando (y se describen los observadores).

PRIMERA ACTIVIDAD

Quisiera que todos ustedes pudieran tomar por favor una hoja en blanco, las personas que están más cerca de las hojas pasar a los costados. En esta hoja, vamos a escribir de forma individual todos los problemas, inquietudes o ansiedades que tenemos en este momento.

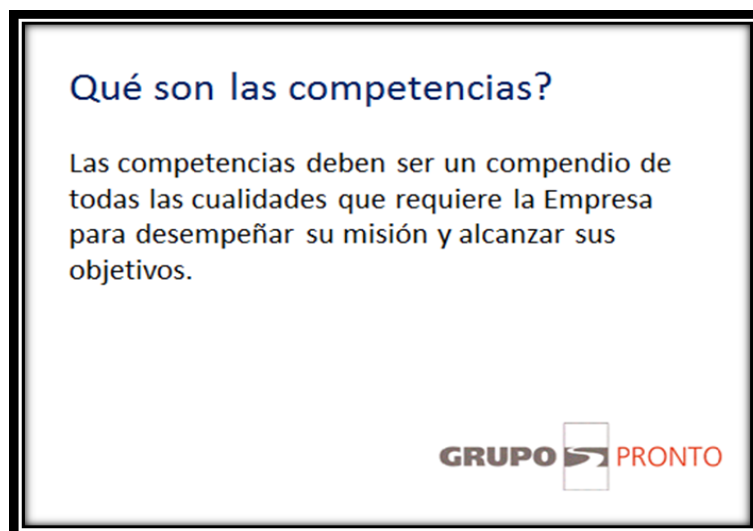
Por ejemplo: le mentí a mi jefe para poder venir a esta evaluación, tengo algún tipo de problema familiar, mi empleada no fue a trabajar hoy y no tuve con quien dejarle a mi hija, es decir, es todo lo que durante la evaluación pueda impedir que actuemos al 100%.

Esto no significa, que yo voy a ponerme a leer cada uno de sus problemas, al contrario esto nada más es un acto simbólico para que ustedes plasmen en el papel todos sus pesares con el fin de descargar nuestros problemas, ya que, como dicen “el papel aguanta todo”. Por este motivo, les pido que cuando terminen por favor doblen el papel en la mitad y escriban su nombre en la parte de afuera, ya que, al finalizar la sesión les devolveremos sus problemas para que puedan irse tal cual han venido.

Nota importante: para la aplicación de los reactivos, se debe leer las instrucciones de cada uno y determinar los tiempos estipulados en la ficha correspondiente a dicho reactivo

ANEXO N° 3

Taller Levantamiento de Diccionario de Competencias.



Criterios identificación de competencias?

- Las competencias genéricas reflejaran el direccionamiento estratégico de la organización.
- Las competencias identificadas deben representar la totalidad de los puestos.
- El nombre y la definición de las competencias deben expresar el alcance de sus contenidos.
- Las definiciones de cada una de las competencias deben ser claras y estandarizadas.
- Las competencias definidas deben ser medibles




Niveles

Nivel	
1	Básico
2	Medio - Bajo
3	Medio
4	Medio - Alto
5	Alto



Anexo N° 4

Formato de Entrevista – Taller de Competencias

FORMATO DE ENTREVISTA - TALLER DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS	GRUPO  PRONTO
Nombre	
Fecha	
Cuál es el cargo que ocupa en la organización?	
Con base al diccionario de competencias de Martha Alles cuáles cree que deberían ser las competencias de la organización?	
Qué competencias considera usted que deberían ser las competencias que deberían tener los gerentes de la compañía?	

Anexo N° 5

Apuntes Gerentes ProntoGroup Internacional S.A. – Taller de Competencias

Apuntes del Gerente General, en el taller de levantamiento de competencias.

Trabajo en equipo
Pensamiento Analítico
Visión Global
Impacto e influencia
Creatividad
Planificación y Organización
Solución de problemas
Pensamiento numérico
Relajación
Comunicación Verbal
Adaptabilidad

Apuntes del Gerente Comercial, en el taller de levantamiento de competencias.

Liderazgo
Orientación al logro
Autoconfianza
Pensamiento Estratégico
Análisis (Capacidad de análisis)
Orientación a resultados
Identificación con la organización
Innovación
Influencia
Comunicación Efectiva
Disertación
Competencia comercial

Apuntes del Contador General, en el taller de levantamiento de competencias.

TRABAJO EN EQUIPO
LIDERAZGO
SERVICIO AL CLIENTE
CREATIVIDAD
ANÁLISIS
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
COMUNICACIÓN
INFLUENCIA EN OTROS
PENSAMIENTO NUMÉRICO

Apuntes del Gerente de Producto 1, en el taller de levantamiento de competencias.

- Toma de decisiones
- Ventas
- Persuasión
- Investigación
- Creatividad
- Liderazgo
- Comunicación
- Planeación y Organización

Apuntes del Gerente de Operaciones en el taller de levantamiento de competencias.

Trabajo en equipo
Ética
Compromiso
Orientación a resultados
Servicio al cliente
Orientación a la calidad
Manejo de la información
Confidencialidad
Desarrollo de proyectos
Manejo de conflicto
Creatividad e innovación
Capacidad de análisis
Pensamiento numérico

Apuntes del Gerente de Producto 2, en el taller de levantamiento de competencias.

Abstracción
creatividad
decisiones
ético
análítico
compromiso
ventas
liderazgo
servicio al cliente

Apuntes del Gerente de Producto 3 en el taller de levantamiento de competencias.

- Trabajo en Equipo
- Ventas
- Decisiones.
- Servicio al Cliente
- Creatividad.
- Planificación
- Visión General
- Liderazgo.
- Estrategia Numérico
- Comunicación

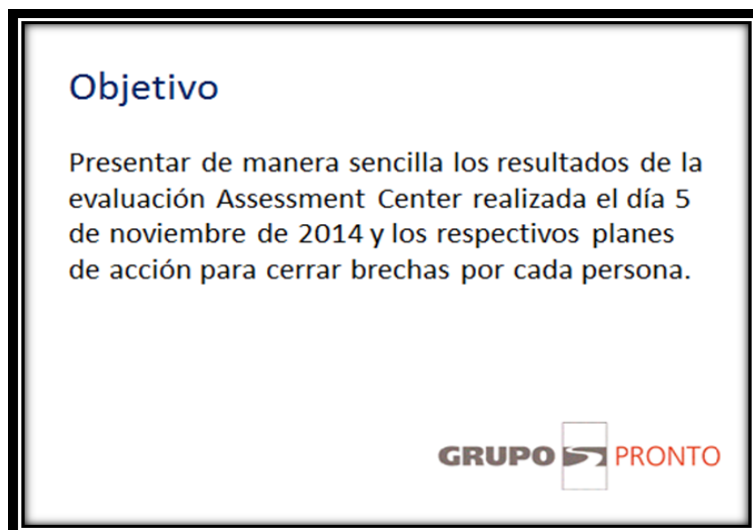
Apuntes Gerente Administrativo Financiero en el taller de levantamiento de competencias.

Cumplimiento de resultados
Calidad de trabajo.
Servicio al Cliente.
Influir en el Cliente.
Compromiso con la organización
Innovación.
Comunicarse Bien.

Solución de Conflictos.
Solidaridad.
Visión Causa y Efecto.
Venderse Bien.

Anexo N° 6

Informe Final – Presentación de Resultados



Porcentaje de Cobertura

Se refiere a un indicador que permite comparar el perfil de competencias de una persona frente a un perfil de competencias de un cargo específico, determinando la brecha que existe entre ambos.



Gerente General – Porcentaje de Cobertura

Gerente General					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	5	5	100%	0	89.5%
TE	5	5	100%	0	
PE	4	5	80%	-1	
OM	5	5	100%	0	
EC	3.5	4	88%	-0.5	
TDE	4.5	5	90%	-0.5	
OSC	4	5	80%	-1	
CO	4	5	80%	-1	
CI	4	5	80%	-1	
SI	5	5	100%	0	



Gerente Administrativo Financiero – Porcentaje de Cobertura

Gerente Administrativo Financiero					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	5	4	125%	1	89.5%
TE	4	5	80%	-1	
PE	4	5	80%	-1	
OM	5	4	125%	1	
EC	3.5	4	88%	-0.5	
TDE	5	5	100%	0	
OSC	3.5	5	70%	-1.5	
CO	4	4	100%	0	
CI	3.5	4	88%	-0.5	
SI	4	5	80%	-1	



Gerente de Operaciones – Porcentaje de Cobertura

Gerente de Operaciones					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	SEÑALA	COBERTURA CARGO
LI	4	5	80%	-1	80.8%
TE	4	5	80%	-1	
PE	4	5	80%	-1	
OM	5	4	125%	1	
EC	3.5	4	80%	-0.5	
TDE	5	5	80%	-2	
OSC	3.5	5	70%	-1.5	
CO	4	5	80%	-1	
CI	5	4	70%	-1	
II	3.5	5	70%	-1.5	

GRUPO  PRONTO

Gerente Comercial – Porcentaje de Cobertura

Gerente Comercial					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	SEÑALA	COBERTURA CARGO
LI	4	4	100%	0	83.5%
TE	4	5	80%	-1	
PE	5	5	80%	-2	
OM	5	4	125%	1	
EC	3.5	4	80%	-0.5	
TDE	5	5	80%	-2	
OSC	3.5	5	70%	-1.5	
CO	4	5	80%	-1	
CI	4	4	100%	0	
II	3.5	5	70%	-1.5	

GRUPO  PRONTO

Contador General – Porcentaje de Cobertura

Contador General					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	SEÑALA	COBERTURA CARGO
LI	4	4	100%	0	80.5%
TE	3.5	5	70%	-1.5	
PE	5	5	80%	-2	
OM	5	4	125%	1	
EC	3.5	4	80%	-0.5	
TDE	4	5	80%	-1	
OSC	5	5	80%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	2	4	50%	-2	
II	3.5	5	70%	-1.5	

GRUPO  PRONTO

Gerente de Producto 1 – Porcentaje de Cobertura

Gerente de Producto 1					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	3	4	75%	-1	78.8%
TE	3.5	5	70%	-1.5	
PE	3	5	60%	-2	
OR	3	4	115%	1	
EC	3.5	4	88%	-0.5	
TOR	2.5	5	50%	-2.5	
OSC	3	5	60%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	4	4	100%	0	
II	3	5	60%	-2	

Gerente de Producto 2 – Porcentaje de Cobertura

Gerente de Producto 2					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	3	4	75%	-1	78.8%
TE	2	5	40%	-3	
PE	3	5	60%	-2	
OR	3	4	115%	1	
EC	3.5	4	88%	-0.5	
TOR	2.5	5	50%	-2.5	
OSC	3	5	60%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	4	4	100%	0	
II	3	5	60%	-2	

Gerente de Producto 3 – Porcentaje de Cobertura

Gerente de Producto 3					
COMPETENCIA	PERFIL PERSONA	PERFIL CARGO	COBERTURA POR COMPETENCIA	BRECHA	COBERTURA CARGO
LI	2.5	4	62%	-1.5	88.8%
TE	2	5	40%	-3	
PE	2	5	40%	-3	
OR	3.5	4	88%	-0.5	
EC	3.5	4	88%	-0.5	
TOR	2.5	5	50%	-2.5	
OSC	3	5	60%	-2	
CO	4	4	100%	0	
CI	4	4	100%	0	
II	3	5	60%	-2	

Anexo N° 7

Matriz de Marco Lógico

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL(FIN)	Diseñar una batería metodológica estructurada, que permita observar y medir cuantitativamente las habilidades del grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. con el fin de desarrollar planes de acción individuales para potenciar las mismas.	<p>1. El 100% del personal gerencial es evaluado por la metodología estructurada de Assessment Center.</p> <p>2. Se cuenta con todos los porcentajes de cobertura de los gerentes dentro de la organización</p>	<p>1. Ranking evaluación Assessment Center.</p> <p>2. Formato porcentaje de cobertura de cada gerencia.</p>	Los beneficiarios continúan considerando como poco importante la Gestión de Talento Humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (PROPÓSITOS)	1. Elaborar un diccionario de competencias determinadas con los líderes de la organización, el mismo que servirá para cualquier persona que ocupe cargos gerenciales dentro de la misma.	1. Levantamiento de diccionario de competencias mediante panel de expertos 1.2. Definir perfiles de competencias posiciones gerenciales	1. Competencias levantadas mediante panel de expertos 1.2. Perfiles de competencias cargos gerenciales.	Los gerentes no se reúnen para levantar las competencias del diccionario ni los respectivos perfiles de competencias.
	2. Definir comportamientos a evaluar en cada uno de los ejercicios de la herramienta.	2. Los comportamientos son levantados en base a las conductas observables del diccionario de competencias.	2. Reactivos o ejercicios para el Assessment Center	Los gerentes no entienden las instrucciones y no se interactúa en base a lo esperado.
	3. Desarrollar un manual del Assessment Center, que incluya las instrucciones completas para el desarrollo de la evaluación.	3. Manual de Assessment Center.	3.1 Apertura del Assessment 3.2 Ficha técnica de cada reactivo 3.3 Reactivos diseñados	Manual no comprensible para personas con formación distinta a Talento Humano
	4. Proponer planes de acción individuales, en base a los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta con la finalidad de mejorar comportamientos identificados en la evaluación.	4.1. Reactivos o Ejercicios de Assessment Center. 4.2. Perfil de competencias individual. 4.3. Planes de Acción Individual	4.1. Formato perfil de competencias – porcentaje de cobertura 4.2. Formato plan de acción individual	No continuidad planes de acción, Gerentes consideran que no tienen nada que mejorar.

RESULTADOS (COMPONENTES)	1. Contar con un diccionario de competencias para ProntoGroup con comportamientos plenamente definidos por cada uno de los niveles de cada competencia	1. Diccionario de Competencias	1. Diccionario de Competencias	Diccionario no adecuado a la empresa
	2. Aplicar ejercicios diseñados para poder medir los niveles de habilidades gerenciales de los Gerentes de ProntoGroup Internacional S.A.	2. Resultados evaluación Assessment Center	2. Ranking evaluación Assessment Center.	Ausentismos Gerentes en la evaluación.
	3. Poseer una matriz de observación de Assessment Center, que sea amigable con los observadores, que no sean parte del departamento de Gestión del Talento.	3. Matriz de observación de evaluación Assessment Center	3. Formato observación Assessment Center	Los observadores no entienden el formato.
	4. Diseñar una matriz en la cual se pueda observar de manera clara el contraste del perfil de competencias de la persona versus el perfil que requiere el cargo.	4. Matriz porcentaje de Cobertura	4. Formato matriz porcentaje de cobertura.	Autopercepción de los gerentes distorsionada, no aceptan resultados.
	5. Contar con planes de acción individuales para mejorar comportamientos identificados en la evaluación.	5. Panes de acción	5. Plan de acción individual	Gerentes no interesados en mejorar sus competencias.

		Recursos	Costos	
1.	Selección del Tema	Investigador – Director de	\$ 0	Tema de investigación poco representativo
2.	Investigación Teórica	Disertación Investigador	\$ 0	No existen fuentes bibliográficas sobre el tema
3.	Levantamiento de diccionario de competencias	Panel de Gerentes ProntoGroup Internacional S.A. Investigador	\$ 0	Gerentes ausentes en reuniones.
4.	Diseño de reactivos	Investigador	\$ 0	Reactivos con poca validez y confiabilidad
5.	Aplicación de reactivos.	Investigador	\$65	Gerentes no asisten a la evaluación
6.	Análisis y tabulación de datos	Investigador	\$0	Pérdida de resultados
7.	Elaboración de informe final	Investigador	\$0	Información poca representativa en el informe.
8.	Presentación informe final	Investigador Gerentes ProntoGroup Internacional S.A.	\$50	Gerentes no de acuerdo con resultados.
				CONDICIONES PREVIAS
				Gerencia General de ProntoGroup Internacional S.A. se interesa en aplicar un modelo de gestión de competencias para su equipo gerencias y cerrar las brechas individuales de cada gerente.

Anexo 8

Cronograma

Actividad /Mes	Octubre	Noviembre	Diciembre
Levantamiento Diccionario de Competencias			
Diseño de Reactivos			
Diseño Matriz de Observación			
Aplicación de Reactivos			
Análisis y tabulación de datos			
Elaboración Plan de Acción			
Elaboración Informe Final			
Presentación Informe Final			